

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN MANAGEMENT
XXIX CICLO

TESI DI DOTTORATO DI RICERCA

“LA RELAZIONE TRA LA PUBLIC SERVICE MOTIVATION
E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE NELLA SCUOLA
PUBBLICA ITALIANA. E’ IMPORTANTE LA USER
ORIENTATION?”

COORDINATORE
Ch.ma Prof.ssa Cristina MELE

CANDIDATA
Raffaella PALMA

TUTOR
Ch.mo Prof. Gianluigi MANGIA

A. A. 2016 - 2017

A Carlo

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUZIONE | 1 |
| PARTE 1: IL QUADRO TEORICO E METODOLOGICO DI RIFERIMENTO | 11 |
| CAPITOLO 1: LA MOTIVAZIONE AL SERVIZIO PUBBLICO | 12 |
| 1.1 Origini della PSM..... | 12 |
| 1.2 Definizione della PSM | 14 |
| 1.3 Misurazione della PSM | 15 |
| 1.4 Inquadramento teorico della PSM | 20 |
| 1.5 Validazione del costrutto della PSM | 25 |
| 1.6 Verso una teoria di medio raggio o generale | 26 |
| CAPITOLO 2: LA RETE NOMOLOGICA DELLA PSM..... | 28 |
| 2.1 Gli antecedenti della Motivazione al Servizio Pubblico | 28 |
| 2.2 Le conseguenze e la correlazione con altre variabili della PSM | 35 |
| 2.3 Il lato oscuro della PSM | 38 |
| 2.4 Alla ricerca di mediatori e moderatori..... | 40 |
| CAPITOLO 3: PSM, USER ORIENTATION E PERFORMANCE INDIVIDUALE | 41 |
| 3.1 PSM e performance individuale | 41 |
| 3.2 Performance individuale..... | 48 |
| 3.3 Misura della performance | 54 |
| 3.4 PSM e User Orientation..... | 57 |
| 3.5 User orientation e performance | 61 |
| 3.6 I fattori di moderazione | 64 |
| 3.7 Il modello concettuale | 66 |
| CAPITOLO 4: MODELLO DI EQUAZIONI STRUTTURALI PLS-PM | 67 |
| 4.1 Diversi approcci..... | 67 |
| 4.2 Il Modello Interno (Inner Model) | 68 |
| 4.3 Il Modello Esterno (Outer Model)..... | 68 |
| 4.4 Le Relazioni di peso | 70 |
| 4.5 L'algoritmo PLS | 70 |
| 4.6 Valutazione dell'Outer Model | 75 |
| 4.6.1 Affidabilità della coerenza interna (unidimensionalità) | 75 |
| 4.6.2 Affidabilità degli indicatori | 76 |
| 4.6.3 Validità convergente..... | 76 |
| 4.6.4 Validità discriminante..... | 77 |
| 4.6.5 Indici di qualità..... | 77 |
| 4.7 Valutazione dell'Inner Model..... | 78 |
| 4.8 Validazione tramite metodi di ricampionamento | 80 |

| | |
|--|------------|
| 4.9 Analisi Multi-gruppo | 81 |
| 4.9.1 La permutazione | 81 |
| 4.10 Gli effetti di moderazione..... | 82 |
| PARTE 2: RICERCA EMPIRICA | 85 |
| CAPITOLO 5: INDAGINE SULLA PUBLIC SERVICE MOTIVATION NELLA SCUOLA PUBBLICA ITALIANA | 86 |
| 5.1 Gli attori della ricerca alla luce della loro PSM | 86 |
| 5.2 Campionamento statistico | 88 |
| 5.3 Numerosità campionaria..... | 89 |
| 5.4 Il questionario | 92 |
| 5.5 Le misure | 93 |
| CAPITOLO 6: ANALISI E RISULTATI | 96 |
| 6.1 Preparazione dei dati | 96 |
| 6.2 Analisi statistica dei dati..... | 97 |
| 6.3 Il modello PLS-PM nello studio della Public Service Motivation | 98 |
| 6.3.1 Valutazione dell'Outer Model | 99 |
| 6.3.2 Affidabilità della coerenza interna o unidimensionalità..... | 99 |
| 6.3.3 Affidabilità degli indicatori | 100 |
| 6.3.4 Validità convergente..... | 100 |
| 6.3.5 Validità discriminante..... | 100 |
| 6.3.6 L'indice di Qualità..... | 101 |
| 6.4 Valutazione dell'Inner Model..... | 101 |
| 6.5 Validazione tramite metodi di ricampionamento (bootstrap)..... | 102 |
| 6.6 L'Analisi Multi-gruppo in PLS-PM | 106 |
| 6.6.1 La Permutazione | 106 |
| 6.7 Fattori potenziali di moderazione | 106 |
| 6.8 La distorsione e il Fattore singolo di Harman | 112 |
| 6.9 Limiti | 113 |
| CAPITOLO 7: DISCUSSIONE E CONCLUSIONE | 114 |
| Bibliografia..... | 117 |
| APPENDICE A: MISURE, FONTI E QUESTIONARIO | 135 |
| APPENDICE B: TABELLE..... | 142 |

LA RELAZIONE TRA LA PUBLIC SERVICE MOTIVATION E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE NELLA SCUOLA PUBBLICA ITALIANA.

E' IMPORTANTE LA USER ORIENTATION?

INTRODUZIONE

L'attuale recessione economica globale richiede soluzioni alle sfide, che, in particolare, si presentano alle organizzazioni del servizio pubblico (OSP). Tali organizzazioni forniscono servizi alle comunità locali - indipendentemente dal fatto che esse appartengano al settore pubblico, privato o al terzo settore.

I governi di tutto il mondo hanno risposto a questa recessione muovendosi verso una serie di riforme. Uno degli assi portanti dei processi di riforma delle organizzazioni pubbliche è noto con il nome di *New Public Management* che, indubbiamente, rappresenta il paradigma di grande influenza per la pubblica amministrazione (Gualmini, 2008; Klijn, 2012). Tale paradigma suggerisce di applicare al settore pubblico modelli ispirati al mondo privato. In particolare, il processo di aziendalizzazione delle imprese pubbliche, il sistema di misurazione della performance e la previsione della retribuzione collegata ai risultati dei dipendenti e dei dirigenti sono il prodotto di tale ispirazione e hanno stimolato il passaggio da una cultura gestionale orientata a modelli di tipo burocratico – amministrativo a modelli di tipo manageriale.

Le promesse del *New Public Management* sembrano, però, includere alcuni paradossi: sono dirette, da una parte, a realizzare risparmi per le organizzazioni, ottenendo, dall'altra, un miglioramento delle prestazioni organizzative; ambiscono a motivare il personale, indebolendo, però, il loro stesso mandato lavorativo nel tempo; tendono a migliorare la qualità del servizio, tagliando i relativi costi (Pollitt, 2011).

Inserite in questo contesto globale, le organizzazioni, che erogano il servizio pubblico, affrontano tipicamente più richieste di quanto non siano in grado di soddisfare con le risorse disponibili. In alcune parti del mondo, come in Italia, la riduzione dei bilanci pubblici dal 2008 ha accentuato questi problemi, riflettendosi per esempio sul blocco degli stipendi in vari comparti pubblici, come quello scolastico.

Tali organizzazioni sono, quindi, stimolate ad affrontare una sorta di sfida nella sfida: migliorare le prestazioni, motivare il personale, migliorare la qualità del servizio, in termini di efficienza ed efficacia; il che corrisponde in altre parole, a *fare di più*, ma con *meno*. Quando le risorse finanziarie sono scarse o ci sono nuove sfide da affrontare, i dipendenti diventano un importante ingrediente nel determinare la qualità, l'efficienza e la reattività (*responsiveness*) dei servizi pubblici (Vandenabeele e Skelcher, 2015).

In tale scenario, anche la Pubblica Amministrazione italiana è "in movimento" per recuperare efficienza ed efficacia (Mangia, Hinna e Mameli, 2016) e sta percorrendo i passi necessari che la condurranno a tale recupero. Tali passi includono una revisione della spesa pubblica - *spending review* - con conseguente taglio dei costi; un riconoscimento dei meriti individuali, nonché delle responsabilità e, infine, la misurazione dei risultati, in termini di prestazione dei dipendenti, di quella organizzativa e della qualità del servizio.

A rendere necessario tale recupero è anche il segnale d'allarme lanciato nel Global Competitiveness Report 2015-2016 del World Economic Forum che offre l'immagine di un'Italia debole da un punto di vista competitivo rispetto ad altri importanti Paesi mondiali e riconduce tale debolezza (anche) alla difficoltà della Pubblica Amministrazione italiana di essere adeguatamente efficace ed efficiente (Butera e Dente, 2009).

Nei fatti, in Italia, dagli anni '90 del secolo scorso si è avviato un processo di riforma della Pubblica Amministrazione che si iscrive nel solco del *New Public Management* e della *New Governance*, con la volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità totale dell'attività amministrativa pubblica.

Tappe fondamentali di questo processo sono rappresentate dalle riforme Cassese, Bassanini, Brunetta e adesso Madia, cui sono accostati i nomi dei loro ideatori che hanno tentato e stanno tentando di modernizzare e rendere più efficiente il funzionamento dell'Amministrazione Pubblica italiana, elemento cruciale, tra l'altro, per una stabile crescita economica.

In tal senso, tali riforme hanno introdotto il *sistema di misurazione e valutazione della performance* sia individuale che organizzativa per migliorare la qualità dei servizi pubblici e permettere una maggiore crescita delle professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione. Il sistema è basato sia su un'ottica di "*risultato*", declinato secondo obiettivi di gestione, sia su un'ottica dinamica di "*prestazione*" dell'individuo.

Ongaro (2009) sintetizza le caratteristiche distintive delle riforme della Pubblica Amministrazione applicate in Italia in un “modello dello stato napoleonico” per la prevalenza del principio di legalità nella gestione della Pubblica Amministrazione, retaggio della tradizione amministrativa centralista del ruolo dello Stato nel promuovere il benessere dei cittadini.

Alla luce della più recente ondata riformistica, in molti settori pubblici, meno in quello scolastico, tali caratteristiche possono essere inquadrare anche in un “modello di stato neo-weberiano”. Tale modello è caratterizzato, da un lato, dalla riaffermazione del ruolo economico dello Stato, del principio di legalità e delle caratteristiche distintive dei servizi pubblici; dall'altro, dalla tendenza a spostare l'enfasi sui risultati dell'azione amministrativa dal punto di vista dei cittadini piuttosto che sulla correttezza formale delle procedure burocratiche, privilegiando sempre più gli aspetti manageriali dell'attività dei funzionari pubblici, che si trasformano da burocrati a managers (Pollitt e Bouckaert, 2011).

Il modello manageriale e di governance che ne deriva rappresenta, altresì, il passaggio dalla cultura dei *mezzi* (input) a quella dei *risultati* (output/outcome) e soprattutto alla cultura della *valutazione oggettiva* della performance per il miglioramento continuo dei servizi e delle prestazioni offerte.

Nell'ambito delle riforme del settore pubblico, quella della *pubblica istruzione* merita una lettura particolare se non altro per gli effetti che si palesano. L'assetto organizzativo è stato modificato di non poco (quadri orari, curricula). Oggi, al singolo docente viene richiesto di proiettarsi contemporaneamente sul piano micro e macro, dal singolo allievo al contesto organizzativo, con indubbe conseguenze sul benessere sul lavoro e sulla motivazione dei dipendenti. Il tutto in un repentino contesto normativo che vede la riduzione della spesa pubblica per l'istruzione, l'aumento del numero degli studenti nelle classi, la diminuzione dello stipendio in termini reali (OECD 2016 - Education at a Glance - Italia), i blocchi dei rinnovi contrattuali, ancora nessuna progressione di carriera interna (come accade in altri comparti pubblici), i vincoli alla formazione, i tagli del personale, l'allungamento della vita lavorativa e, infine, l'eccessivo potere dato in mano al dirigente. Tali novità intaccano ed indeboliscono alcuni forti motivatori estrinseci che potevano attrarre le persone (e aver attratto quelle già in servizio) al settore pubblico, come la sicurezza del mandato, le prospettive di carriera, il sistema pensionistico (Perry e Hondegheem, 2008), la flessibilità nel combinare la vita lavorativa e familiare (Vandenabeele, 2004).

L'organizzazione scolastica italiana assume i connotati di una *burocrazia professionale* con qualche sottile differenza rispetto al modello ideale di Mintzberg (1979). Il nucleo operativo è formato dai docenti che hanno mansioni specializzate orizzontalmente, ma non verticalmente, con un alto grado di formazione ed indottrinamento. Il meccanismo di coordinamento predominante è la standardizzazione delle competenze, mentre l'adattamento reciproco interviene solo per gestire situazioni non programmate. La supervisione diretta che nella burocrazia professionale ideale è limitata, sta assumendo contorni più marcati alla luce della recente riforma della scuola italiana (L.107/15) che attribuisce al dirigente scolastico la possibilità di valutare i docenti per l'attribuzione di bonus in base alla performance, ma anche assumerli per chiamata diretta e persino licenziarli. I vantaggi della burocrazia professionale ideale sono l'alta motivazione del personale grazie all'autonomia e alla discrezionalità che viene loro assicurata e ai rapporti diretti con i clienti (alunni/genitori).

Tuttavia, la recente legge di riforma (Legge 107/15) sembra accentuare la matrice impiegatizia del lavoro docente e ridimensionarne l'autonomia professionale, trasformando il lavoro dei docenti in un mero e continuo adempimento burocratico. I legami deboli che Weick (1976) riconosceva nella scuola si stanno negativamente irrigidendo. Mezzi e fini vengono invertiti. Nella continua corsa a rubricare e misurare le competenze sul piano locale e nazionale, i docenti perdono di vista il fine principale dell'insegnamento: il miglioramento dell'alunno. In alcuni casi, l'aver adempiuto alle attività burocratiche appaga il docente ma lo deresponsabilizza rispetto agli obiettivi.

Se si è convinti che i docenti siano determinanti per il raggiungimento dell'efficienza ed efficacia della scuola, allora risulta importante approfondire alcuni aspetti riguardanti il comportamento umano.

Tra l'altro, per guidare il personale, oggi, la normativa non basta. Al dirigente servono conoscenze e capacità tali da attivare e favorire i cambiamenti richiesti dal contesto e dagli utenti, e guidare il proprio personale verso obiettivi condivisi e partecipati. In realtà, anche i dirigenti hanno non poca difficoltà a muoversi nella complessa normativa; ad essi spetta individuare i docenti che faranno parte dell'organico dell'autonomia dell'istituzione scolastica che dirigono e valorizzarne l'impegno e i meriti professionali.

Il che richiede una forte assunzione di responsabilità, consapevoli che la qualità dei risultati dell'istituzione che dirigono è fortemente influenzata dalla qualità delle prestazioni

e delle competenze possedute dal personale. Difficile colmare, difatti, il divario fra la volontà di dare condivisione, la necessità di valorizzare le risorse umane e le prassi quotidiane. Queste ultime, spesso, si traducono in puntigliose applicazioni formali che finiscono per scoraggiare le motivazioni dei docenti. Il rischio è quello di scadere in un modello burocratico di gestione e amministrazione del personale dettato da logiche normative sebbene in chiave più moderna, per questo definito neo-burocratico.

Il modello della scuola pubblica italiana ricalca in pieno quello del privato: la scuola è di fatto un'azienda, al dirigente si richiede di svolgere il ruolo di manager, valutato e retribuito in base a risultati individuali ed organizzativi, e ai docenti si richiede di spiccare in termini di risultati individuali per vedersi riconosciuti incentivi monetari, detti bonus. In questo modello, gli alunni diventano "i clienti" da soddisfare.

Addirittura, gli (esigui) incentivi economici che la riforma della scuola pubblica italiana prevede, aggiunti alla paga base commisurata all'anzianità di servizio, sono legati ad un complesso processo valutativo. Infatti, il dirigente scolastico (divenuto, per questo, una fonte di ansia per i docenti), i genitori e gli alunni comporranno il comitato cui spetterà il compito di valutare i docenti. Il tutto senza considerare che le leve motivazionali dei dipendenti pubblici sono diverse da quelle dei privati.

Infatti, il desiderio di aiutare gli altri e realizzare il bene comune sono leve motivazionali *più forti* nei dipendenti pubblici rispetto a quelli privati, a tal punto che la retribuzione legata ai risultati nei pubblici dipendenti può tradursi in esiti negativi (Kellough e Lu, 1993; Ingraham, 1993) o avere effetti di spiazzamento sulla motivazione ("*crowding out*" effects) se tali incentivi sono percepiti come controllo, piuttosto che come sostegno (Frey e Jegen, 2001).

Questo, senza escludere che sia i dipendenti pubblici che privati si prodigano per il loro bene personale.

Ecco quindi che il tema della *motivazione*, la spinta ad agire, diventa un aspetto che merita di essere approfondito per le sue implicazioni sulla prestazione dei dipendenti. La comprensione della motivazione dei docenti della scuola pubblica italiana e la riflessione sulle conseguenze che questa comporta risultano cruciali per ripensare la gestione quotidiana del personale e le strategie per migliorare le prestazioni dei docenti e, quindi, la qualità della fornitura del servizio pubblico.

Purtroppo, quella della motivazione è un tema difficile per ogni organizzazione ma, ancor più, per le istituzioni scolastiche dove la prassi quotidiana non è sufficiente a gestire

l'intero personale. Del resto, non è pensabile gestire la motivazione affidandosi ai soli strumenti di incentivazione monetaria, così come disegnati dalla riforma. Né si può immaginare un recupero necessario di efficienza ed efficacia della pubblica amministrazione italiana senza che vi siano dipendenti adeguatamente *motivati*.

Di conseguenza, c'è un crescente interesse da parte non solo dei ricercatori, ma anche dei dirigenti nel campo della pubblica amministrazione, a comprendere meglio il complesso fenomeno della *motivazione* dei dipendenti pubblici, ma anche ad identificare le leve che conducono questi ultimi a migliorare le loro prestazioni individuali (performance). Uno dei pochi concetti sviluppati accademicamente nel campo della pubblica amministrazione che può rappresentare uno strumento utile per i managers per migliorare la performance individuale nel pubblico settore, prende il nome di *Public Service Motivation*.

La *Public Service Motivation (PSM)* è una specifica motivazione ad aiutare gli altri e la società in senso lato ed è stata definita, per la prima volta, da Perry e Wise (1990:368) come “*an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations*”.

Lo studio della PSM ha provocato un'eco tale da coinvolgere studiosi di diversi ambiti e di numerose parti del mondo. Diverse sono le giustificazioni e le ragioni che hanno provocato tanto interesse, tanta curiosità e la crescente popolarità della PSM nel mondo scientifico.

Secondo Horton (2008), una giustificazione risiede nel fatto che tale paradigma teorico tocca il fulcro del servizio pubblico e contiene tracce di idee sviluppate nella scena pubblica nel corso della storia. Vandenabeele, Brewer e Ritz (2014), a loro volta, elencano almeno tre ragioni. In primo luogo, i teorici dell'organizzazione e i ricercatori comportamentali hanno a lungo dimostrato quanto siano importanti i componenti motivazionali disinteressati come la lealtà, l'identificazione, e la cooperazione di buona volontà (good-spirited cooperation) nel superamento di problemi di azione collettiva, come il parassitismo (free-riding), i rischi morali (moral hazards), e l'opportunismo (Simon, 1991; Osterloh et al., 2001). La PSM, in questo senso, è una tale forma di motivazione altruistica che può suscitare un comportamento pro-sociale nel settore pubblico.

In secondo luogo, la PSM rappresenta una delle poche risposte plausibili ad una delle grandi domande, ancora presenti, in materia di gestione pubblica: come i manager pubblici

possono motivare i dipendenti a lavorare con energia ed in modo intelligente verso il raggiungimento degli obiettivi pubblici (Behn, 1995).

In terzo luogo, il concetto di PSM rappresenta il punto di connessione tra le istituzioni pubbliche e i relativi valori fondamentali, quali la motivazione individuale, il comportamento e la performance individuale e organizzativa. A conferma di quest'ultima considerazione, Vandenberg et al. (2014) notano che la PSM è stata correlata a particolari attitudini generali – dedizione organizzativa (*organizational commitment*) e soddisfazione lavorativa (*job satisfaction*) - che sono utili per la performance organizzativa e sono considerati essere dei meccanismi cruciali nella catena del valore quando si forniscono servizi pubblici (Naff e Crum 1999; Taylor 2007). La PSM può, quindi, avere un effetto indiretto sugli outcomes organizzativi.

Tutto ciò premesso, la ricerca si prefigge di comprendere e misurare i fattori che influenzano la PSM dei dipendenti pubblici nella scuola italiana, verificando sia legami già esistenti in letteratura, come quello della PSM con la performance dei docenti, sia tentando di dar luce ad altri meccanismi che potrebbero intervenire in questi legami. L'alunno assume un ruolo fondamentale nell'indagine sui docenti, in quanto, questi rappresenta per loro un collante tra se stessi e l'organizzazione, tra se stessi e la società, ma anche il punto di fuga per sfuggire alle pressioni burocratiche. I confini tra dipendente, organizzazione e società diventano sfumati. Pertanto, questo studio rappresenta, sicuramente, un primo tentativo di analisi dell'intervento della *User Orientation (UO)*, piuttosto che di altre variabili, nel processo che guida i docenti ad una migliore performance. Essa è un orientamento del lavoratore che offre un servizio pubblico ad agire in funzione dei bisogni e del benessere del beneficiario del servizio stesso.

E' ragionevole pensare che tale orientamento possa sortire un significativo effetto sui dipendenti che, in particolare, sono quotidianamente a stretto contatto e interagiscono attivamente con i beneficiari. Ed è intuitivo rendersi conto quanto tale orientamento sia reso complesso, ancor più, dal fatto che coinvolge il lavoratore visto nel suo ruolo, ma, allo stesso tempo, lo rimanda all'organizzazione per cui lavora, all'individuo verso cui si è orientati (l'*alunno*, in questo caso), alla società cui questo appartiene. Il che innesca un altro quesito volto ad indagare se l'influenza della UO varia a seconda del ruolo che il lavoratore svolge, o dell'organizzazione per cui si lavora, o del contesto in cui l'organizzazione è inserita.

Le specifiche caratteristiche individuali del lavoratore, quelle organizzative e quelle ambientali potrebbero intervenire nel processo che guida i dipendenti ad una migliore performance.

Per quanto riguarda la valutazione della performance dei docenti e della scuola, la nuova riforma porta con sé enormi novità, ma ancora siamo lontani da una misurazione oggettiva della performance individuale e organizzativa.

Dall'anno scolastico 2015-2016, alla fine di ogni anno scolastico ogni dirigente scolastico, insieme ad un comitato di valutazione, individua alcuni docenti meritevoli, che riceveranno un incentivo economico, denominato bonus.

Il comitato di valutazione dura in carica tre anni scolastici, è presieduto dal dirigente scolastico ed è composto da tre docenti dell'istituzione scolastica; a questi ultimi si aggiungono due rappresentanti dei genitori, per la scuola dell'infanzia e per il primo ciclo di istruzione¹; un *rappresentante degli studenti* e un rappresentante dei genitori, per il secondo ciclo di istruzione²; un componente esterno individuato dall'ufficio scolastico regionale tra docenti, dirigenti scolastici e dirigenti tecnici.

Il dirigente può non condividere la scelta dei docenti meritevoli fatta dal comitato di valutazione e arrivare ad una diversa selezione debitamente motivata. Praticamente, non vi è ancora una valutazione oggettiva della performance individuale e la riforma pone nelle mani del dirigente un eccessivo potere.

Per quanto riguarda la performance scolastica, le scuole sono impegnate ogni tre anni a produrre il RAV³, Rapporto di Autovalutazione che mette in evidenza punti di forza e di debolezza dell'istituzione anche sulla base dei risultati Invalsi degli studenti, unica prova nazionale standardizzata sulle competenze cui gli studenti di alcune classi sono sottoposti.

¹ Le Scuole del primo ciclo di istruzione sono obbligatorie, coinvolgono alunni dai 6 ai 12 anni e comprendono la Scuola primaria, della durata di cinque anni e la Scuola secondaria di primo grado, della durata di tre anni.

² Le Scuole del secondo ciclo di istruzione coinvolgono alunni dai 13 anni ai 18 anni ed è rappresentata dalla Scuola secondaria di secondo grado. Essa si distingue in Licei, Istituti tecnici, Istituti professionali al termine dei quali si consegue rispettivamente il diploma di istruzione liceale propedeutico al proseguimento degli studi universitari, il diploma di istruzione tecnica abilitante ad una professione, il diploma di istruzione professionale abilitante ad una professione.

³ I RAV delle scuole sono dati pubblici, facilmente reperibili sul sito del MIUR, nella sezione "Scuole in Chiaro".

In un certo senso, questa tesi di dottorato contribuisce *teoricamente* al dibattito sulla PSM che ha già preso coscienza del fatto che la relazione tra essa e la performance individuale *non* è diretta. Bozeman (2015) suggerisce che per migliorare la conoscenza di un dato fenomeno è necessario indagare sulla presenza di *variabili moderatrici e mediatrici*⁴.

Per cui gli elementi innovativi che tale ricerca apporta al fenomeno oggetto di indagine sono legati a tre fattori:

1. dall'aver fatto luce sul fenomeno della PSM nel settore scolastico pubblico italiano per poter meglio comprendere il processo che conduce i dipendenti ad una migliore *performance individuale*.
2. dall'aver ipotizzato l'intervento *mediatore* di un nuovo processo nella relazione della PSM con la performance individuale. Tale processo è legato alla propensione del docente a lavorare a beneficio del proprio alunno (*UO*) cioè l'entità più prossima e più tangibile della società.
3. dall'aver indagato l'influenza di fattori individuali, organizzativi e ambientali nel determinare differenze significative, *moderando* la relazione tra la PSM e la performance individuale.

Lo scopo di questa tesi è anche quello di ottenere *praticamente* uno strumento valido nella gestione efficiente del personale volta a sostenere la PSM in generale, o solo alcune dimensioni di essa a seconda della misura in cui queste partecipano al miglioramento della performance individuale.

Questo studio si articola in due parti. La prima parte è composta da quattro capitoli e rappresenta l'esposizione del quadro teorico e metodologico di riferimento.

Il primo capitolo è dedicato alla definizione, alla misurazione e all'inquadramento teorico della PSM, quale motivazione presente in coloro che lavorano per il servizio pubblico. Il secondo capitolo contribuisce alla comprensione del fenomeno utilizzando una prospettiva più ampia volta ad includere le sue cause e le sue conseguenze, sia positive che negative. Il terzo capitolo affronta un'ampia e dettagliata analisi della letteratura e definisce la base teorica su cui sono impiantate le ipotesi di ricerca intorno al fenomeno della PSM nella

⁴ Un mediatore è una variabile che si interpone all'interno di una relazione tra una predittrice e una variabile dipendente, diventando dipendente nella prima parte della relazione e predittrice nella seconda. Un moderatore, invece, è una variabile di interazione che condiziona una relazione tra altre due variabili, una predittrice e una dipendente, a seconda del livello che esso assume. Esso può rafforzare/ indebolire la relazione o invertirne il senso di causalità.

scuola pubblica italiana. Il quarto capitolo contiene le motivazioni dell'impostazione metodologica quantitativa adottata, fino alla descrizione delle tecniche statistiche applicate. La seconda parte, costituita da due capitoli, contiene la descrizione dettagliata della ricerca empirica condotta nel settore pubblico scolastico italiano, compresa l'analisi dei dati e la descrizione dei risultati ottenuti. Tra le modalità di costruzione della parte empirica è stata effettuata un'indagine (survey), attraverso l'uso di un questionario strutturato sui docenti di ogni ordine e grado opportunamente selezionati. Discussioni e conclusioni completano lo studio.

PARTE 1: IL QUADRO TEORICO E METODOLOGICO DI RIFERIMENTO

CAPITOLO 1: LA MOTIVAZIONE AL SERVIZIO PUBBLICO

Questo capitolo è dedicato inizialmente a far luce su quali premesse storico-politiche si sviluppa l'attenzione verso la motivazione di coloro che lavorano per il servizio pubblico, per poi procedere alla definizione, misurazione e inquadramento teorico del complesso fenomeno della PSM.

1.1 Origini della PSM

Il governo statunitense, negli anni '80, aveva riconosciuto il fallimento di dieci anni di remunerazione legata ai risultati e aveva iniziato a prendere coscienza dell'esistenza di un'etica tipica del servizio pubblico, ribadita, tra l'altro, da tempo dai ricercatori. E' sulla base di queste premesse che nel contesto statunitense, quindi, a partire dagli anni 80, si sviluppa un'attenzione particolare nei confronti della motivazione dei dipendenti pubblici, nota con il nome di Motivazione al Servizio Pubblico (*Public Service Motivation*, PSM).

Molti concetti e idee che si studiano nella pubblica amministrazione hanno le loro origini in altri campi. Per esempio, nel campo della pubblica amministrazione si studia il "potere" (Durant 2015), o molti altri concetti psicologici individuali, come la soddisfazione al lavoro (*job satisfaction*), l'impegno organizzativo (*organizational commitment*) e il comportamento di cittadinanza organizzativa (*organizational citizenship behavior*). Tutti questi concetti traggono origine da campi diversi dalla pubblica amministrazione. La PSM, invece, insieme ad un piccolo gruppo di altri concetti come la burocrazia (*red tape*), la dimensione pubblica (*publicness*) e la burocrazia rappresentativa (*representative bureaucracy*) è uno dei pochi concetti che nasce proprio nel campo della pubblica amministrazione e della gestione pubblica (Meier 2015; Moynihan, Vandenabeele e Blom-Hanson 2013).

La prima traccia del concetto PSM si può rinvenire nello studio di Rainey (1982). Egli tenta di individuare differenze nelle preferenze, rispetto al tipo di incentivi ricevuti, tra i manager pubblici e quelli privati. Da questo studio si evinse che i manager pubblici avevano una maggiore propensione alle questioni relative al servizio pubblico e ad aiutare gli altri, facendo implicito riferimento alla PSM, rispetto ai manager privati. Le teorie razionali avevano spiegato fino a quel momento che gli individui, invece, scelgono soltanto al fine di massimizzare la propria utilità.

Successivamente, Perry e Wise (1990: 368) definiscono esplicitamente tale motivazione come *“una predisposizione individuale a reagire a moventi radicati principalmente e univocamente nelle pubbliche istituzioni ed organizzazioni”* identificando tre categorie di moventi, basati sulla razionalità, sulle norme e sull'affettività. Tali moventi sono delle carenze o bisogni psicologici che un individuo sente di dover eliminare. Essi fanno sì riferimento alla massimizzazione dell'utilità personale (moveni razionali), ma si riferiscono anche al desiderio di perseguire il bene comune (moveni normativi) e alla volontà di aiutare il prossimo (moveni affettivi). Le tre categorie di moventi procurano un quadro teorico utile per capire la PSM, senza, però dimenticare che le categorie si possono sovrapporre contribuendo ad un unico comportamento (Brewer, Selden e Facer II, 2000).

Spinti dalle argomentazioni di Daniel Katz (1964) inerenti l'idea che la motivazione dei dipendenti influisce su variabili che determinano i comportamenti, quali il senso di appartenenza (membership), il senso del dovere (reliable role behavior) e i risultati (performance), Perry e Wise esplicitano tre ipotesi, così formulate:

1. il livello di PSM individuale è maggiore quanto maggiore è la probabilità che l'individuo ricerchi un impiego nel settore pubblico;
2. nelle organizzazioni pubbliche, la PSM è positivamente legata alla performance individuale;
3. le organizzazioni pubbliche che attraggono personale con elevati livelli di PSM dipendono in misura minore dall'erogazione di incentivi monetari per gestire efficacemente il capitale umano.

Le tre proposizioni suggeriscono l'esistenza di una relazione tra PSM e le tre dimensioni seguenti: attrazione-selezione, performance individuale e sistema di incentivi organizzativi (Perry, 1990) e forniscono un'argomentazione contro l'idea che il settore pubblico ed il settore privato possano essere gestiti con gli stessi strumenti. Infatti, gli incentivi maggiormente efficaci nel motivare dipendenti pubblici sono diversi da quelli per i dipendenti privati.

Le aspettative di Perry e Wise (1990) sull'influenza che il loro articolo potesse avere sulla ricerca della PSM sono state di gran lunga superate. A dare un forte impulso alla ricerca sulla PSM è stato anche il successivo articolo di Perry (1996), in cui l'autore procura una scala di misurazione della PSM.

Lo sviluppo e il processo di crescita della ricerca non è stato lineare, ma è avvenuto in tre ondate con livelli e ritmi di attività del tutto diversi, dando vita in definitiva a tre principali filoni tematici di ricerca, descritti nelle pagine seguenti. Il primo si sviluppa nel decennio che va dagli inizi alla fine degli anni 90, stimolato da studi di Perry e Wise (1990) e Perry (1996), nei quali viene fornita sia la definizione che la misura della PSM.

Il secondo filone si sviluppa a partire dagli inizi degli anni 2000 fino a circa il 2010. L'attenzione degli studiosi appartenenti a questo filone si concentra sulla valutazione e conferma della validità scientifica del concetto teorico della PSM, andando ad esplorare la rete nomologica della PSM.

Il terzo filone di ricerca sulla PSM, temporalmente, inizia intorno al 2010 e continua fino ad oggi. Esso si concentra sull'apprendere dalla ricerca passata e sul colmare le carenze e le lacune emerse (Perry 2014).

1.2 Definizione della PSM

Sono state proposte e sviluppate molte definizioni concettuali sulla PSM che ne hanno, anche, definito i confini di applicazione. La prima definizione proposta da Perry e Wise sembra relegata alle istituzioni ed organizzazioni pubbliche: “*motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*” (1990, 368); mentre Brewer e Selden sembrano allargare il concetto e i suoi confini interpretando la PSM come “*strong motives to perform meaningful public, community, and social service*” (1998, 417). In tale definizione, infatti, essi enfatizzano il concetto in termini di servizio e delle sue implicazioni comportamentali, allargando indirettamente la sua applicabilità al di là del settore pubblico.

Rainey e Steinbauer (1999) rendono più globale il concetto di PSM, definendola come una “*general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humankind*” (1999, 20). Essi sottolineano il legame tra la PSM e l'altruismo nel contesto del servizio pubblico, allargando ancor più i confini di riferimento, fino all'umanità intera.

Tali definizioni hanno da subito incontrato problemi di terminologia e contenuto in nazioni diverse. A tal riguardo, Vandenabeele (2007) fornisce una definizione abbastanza ampia da includere molteplici tipologie di determinanti dei comportamenti (valori, credenze e attitudini) e abbastanza ampia da considerare interessi aggiuntivi rispetto a quelli

dell'individuo e dell'organizzazione, con un riferimento alla struttura politica e alla natura interattiva del concetto. Per l'autore, la PSM rappresenta "*the beliefs, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate*" (2007, 547).

Perry e Hondeghem, dal canto loro, propongono una definizione che pone l'accento sulla distinzione di due destinatari della PSM: la società e gli altri. La PSM, infatti, è definita come "*an individual's orientation to delivering services to people with a purpose to do good for others and society*" (2008, vii). Tale definizione è, successivamente, ripresa da Perry, Hondeghem e Wise ritornando però a sottolineare il confine di applicazione, nel dominio pubblico. Essi, infatti, affermano che la PSM è un orientamento "*to act in the public domain for the purpose of doing good for others and society*" (2010, 687).

In definitiva, tutte le definizioni che sono seguite alla prima definizione della PSM hanno un elemento in comune incentrato su una spinta motivazionale a *contribuire alla società* e ad *aiutare gli altri*.

1.3 Misurazione della PSM

Il gruppo di articoli appartenenti al filone dedicato all'elaborazione di una scala di misura per la PSM è incentrato essenzialmente su questioni metodologiche.

La prima scala per misurare la PSM fu sviluppata da Perry (1996), inizialmente composta da 6 dimensioni, declinate in 40 indicatori (items): l'*attrazione per il policy-making* (APM – Attraction to Policy making), la *dedizione per l'interesse pubblico* (CPI – Commitment to Public Interest), la *giustizia sociale* (SJ – Social Justice), il *dovere civico* (CD – Civic Duty), la *compassione* (COM – Compassion) e lo *spirito di sacrificio* (SS – self-sacrifice). L'*attrazione per il policy-making* è basata sul desiderio di soddisfare bisogni personali mentre si serve l'interesse pubblico (Perry e Wise 1990). Essa è categorizzata come movente razionale perché coinvolge la massimizzazione dell'utilità personale, attrae quelli che cercano un senso di realizzazione e di auto-importanza (self-importance) e offre la possibilità di soddisfare questi desideri attraverso la definizione delle politiche - policy making (Wise, 2000). La *dedizione per l'interesse pubblico* è basata sul desiderio di soddisfare uno standard sociale o un obbligo nei confronti della società e quindi è

categorizzato come un movente normativo (Perry, 1997). In particolare, la dedizione per l'interesse pubblico include la fedeltà al dovere e al paese, così come il desiderio di servire l'interesse pubblico (Perry e Wise, 1990).

L'etica del servizio pubblico comporta anche un *senso del dovere civico*. Questo senso normativo deriva dal potere sovrano dello stato e dal ruolo dei dipendenti pubblici quali amministratori non eletti di una porzione di questo potere.

Un altro ancoraggio normativo è rappresentato dal concetto di *giustizia sociale* che coinvolge quelle attività che aumentano il benessere delle minorità cui mancano le risorse politiche ed economiche.

Inserire la *giustizia sociale* tra i valori pubblici aiuta a definire la natura politica dei ruoli della pubblica amministrazione.

La *compassione*, invece, è un movente del servizio pubblico che comporta amore e preoccupazione per gli altri, nonché un desiderio che gli altri siano protetti (Perry e Wise, 1990). Essa è categorizzata come un movente affettivo che induce a rispondere emotivamente su questioni inerenti l'umanità.

Il *senso del sacrificio* consiste nel sostituire le personali ricompense tangibili con il servire gli altri. Kim e Vandenabeele (2010) vedono il senso del sacrificio alla base dei tre tipi di moventi (normativi, affettivi e razionali), perché esso sembra essere una leva che sostiene tutti i moventi.

La compassione e il senso del sacrificio sono oggetto di ricerca anche in altri campi, al di fuori di quello della pubblica amministrazione. Il primo è infatti studiato in campi della "cura" o dell'"etica della cura" (Wilhelm e Bekkers, 2010), come la psicologia, la psicologia sociale, la sociologia; mentre il secondo è stato associato all'altruismo (Perry 1996).

Vandenabeele e Van De Walle (2007), analizzando 38 nazioni, concludono che la PSM e le sue relative dimensioni sono universali solo in parte. Gli autori osservano elevati livelli di PSM nei paesi americani e dell'Europa Mediterranea e bassi livelli di PSM in Europa Orientale e Centrale. All'interno dei paesi considerati, gli autori notano che seppure la PSM in generale sia una caratteristica spiccatamente presente nel settore pubblico piuttosto che nel settore privato, non tutte le sue dimensioni rivelano una natura eminentemente pubblica. Le dimensioni di *APM* e *CPI* mostrano una natura chiaramente pubblica, al contrario delle dimensioni di *COM* e *SS*.

In definitiva, le dimensioni della PSM trovano una precisa collocazione nelle tre categorie di moventi identificati da Perry e Wise nel 1990: *l'attrazione per il policy-making* ricade nella categoria dei moventi razionali; la *dedizione per l'interesse pubblico*, la *giustizia sociale* e il *dovere civico* in quella dei moventi normativi; la *compassione* in quella dei moventi affettivi. La dimensione del *senso del sacrificio* non rientra nei moventi elencati da Perry (1996), ma l'autore la include comunque nella scala in virtù del fatto che il pubblico servizio richiede necessariamente un senso di sacrificio dell'individuo e quindi entra di diritto nella composizione della PSM e per la sua storica connessione con la percezione del servizio pubblico (Perry 1996).

Perry, dopo aver effettuato i pre-test empirici e i test su studenti e dipendenti pubblici, ha ritenuto necessario eliminare le due dimensioni di *giustizia sociale* e *dovere civico*, dato che i rispondenti non percepiscono una differenza significativa tra queste due dimensioni e la *dedizione per l'interesse pubblico*. Tutte e tre queste tre grandezze, infatti, fanno riferimento a moventi razionali. La versione finale della scala, composta da 4 dimensioni e 24 domande, risulta, quindi migliorata, in quanto mostra validità interna, validità discriminante tra le quattro dimensioni ed elevata affidabilità (Perry 1997). Essa ha il merito di catturare quei fenomeni emersi nei primi studi sulla PSM che evidenziavano, cioè, quanto i dipendenti statali preferivano preminentemente le ricompense intrinseche, rappresentate dall'interesse pubblico, dall'aiutare gli altri e dal fornire un servizio alla comunità, piuttosto che quelle estrinseche.

Tutte le scale di misurazione della PSM oggi disponibili sono una modifica, più o meno sostanziale, di questa scala. Le motivazioni che hanno indotto gli studiosi a rivedere la scala di Perry sono legate alla volontà di eliminarne gli *svantaggi* e alla possibilità di sviluppare una misura universale della PSM.

Uno svantaggio è rappresentato dalla lunghezza della scala, al quale hanno tentato di porre rimedio Coursey e Pandey (2007) testandone una versione ridotta che ingloba solo tre dimensioni delle quattro testate da Perry, lasciando fuori la dimensione del senso del sacrificio.

Il secondo svantaggio si riferisce alla difficoltà di raggiungere una comprensione condivisa del linguaggio usato da Perry, quando la scala è applicata al di fuori degli Stati Uniti, dove è stata sviluppata. Per esempio, termini come “community”, o “self-sacrifice” rimandano a concetti in qualche misura differenti se interpretati da persone appartenenti a

culture diverse. Gli stessi valori che ispirano la scala di misura di Perry possono differire, in quanto dipendono dal contesto geografico, storico, politico ed istituzionale. Tali argomentazioni hanno spinto gli studiosi ad apportare variazioni alla scala di Perry.

Per esempio, Vandenabeele (2008) ritenne opportuno aggiungere, nella scala, una ulteriore dimensione, chiamata *democratic governance*, per includere i valori pubblici o i principi su cui si basa il pubblico servizio nel contesto europeo, quali l' "*equità*", la "*rendicontabilità*", la "*permanenza*".

Allo stesso modo, anche altri studiosi europei hanno aggiunto una nuova dimensione alla PSM, nella quale fossero incapsulati i valori pubblici specifici dei loro paesi: '*Duty bureaucratic governance – public service ethos*' per l'Italia (Cerase e Farinella, 2009); '*Support for a universal welfare state*' per la Danimarca (Hansen, 2009); *Swiss democratic governance* per la Svizzera (Giauque et al., 2011).

Anche Brewer (2009) pone l'accento sul bisogno di introdurre un'ulteriore dimensione nel concetto di PSM. Secondo l'autore, infatti, bisognerebbe aggiungere una *dimensione etica* alla PSM, dato che ricercatori e professionisti concordano sulla rilevanza proprio dell'etica nella pubblica amministrazione. Naturalmente l'autore riconosce la necessità, poi, di elaborare una scala di misurazione che la includa e testarne, infine, la validità.

Di fronte alle difficoltà incontrate nell'applicare la scala in diversi contesti culturali, Kim e Vandenabeele (2010) cercano di ampliare la composizione concettuale e di migliorare le dimensioni operative della PSM per renderla un costrutto applicabile in tutti i Paesi: condizione necessaria e sufficiente per generare, così, una conoscenza cumulativa universale. Per raggiungere il loro obiettivo, gli autori ridefiniscono i fondamenti teorici della PSM in quanto riconoscono che le tre categorie di moventi individuati da Perry, analizzate in profondità, risultano ambigue, poco appropriate e, persino, si sovrappongono. Per cui, riconcettualizzano i moventi in moventi strumentali, moventi basati sui valori e moventi affettivi.

I moventi strumentali riguardano le modalità di prestazione di un servizio pubblico significativo; quelli basati sui valori riguardano il processo di internalizzazione di valori considerati pubblici; mentre l'identificazione/i moventi affettivi riguardano le persone, i gruppi, o i soggetti che gli individui vogliono servire e con i quali si identificano (Kim e Vandenabeele 2010).

Il tentativo più importante di ottenere una scala universale della PSM, in termini di cultura e linguaggio, è stato compiuto da Kim et al. (2013). Essi hanno testato la scala su 12 nazioni (Italia compresa) e sono giunti alla definizione di una scala a 4 dimensioni, riformulate alla luce dei nuovi moventi: l'attrazione alla partecipazione politica - *Attraction to Public Participation (APP)*, la dedizione ai valori pubblici - *Commitment to Public Values (CPV)*, la compassione - *Compassion (C)* e il senso del sacrificio - *Self-Sacrifice (SS)*.

La dimensione *Attraction to Public Participation* misura meglio il desiderio di influenzare le politiche rispetto alla originaria dimensione *Attraction to Policy Making* che invece, per come è formulata, cattura reazioni negative legate alla politica e ai politici. Da qui emerge la necessità di migliorare teoricamente ed operativamente questa dimensione (Kim, 2011; Ritz 2011). Le prime tre dimensioni rappresentano rispettivamente moventi strumentali, moventi basati sui valori e moventi affettivi. La quarta dimensione, *il senso del sacrificio*, è considerata come concetto fondamentale che rappresenta le origini altruistiche e pro-sociali della PSM. I moventi strumentali, contenuti nella dimensione APP, si focalizzano sulla misura in cui gli individui vogliono partecipare al processo della politica pubblica o alle attività che contribuiscono alla loro comunità o società. I moventi basati sui valori, di cui è intrisa la dimensione CPV, riflettono la misura in cui l'interesse di un individuo nei confronti del servizio pubblico è guidato dall'internalizzazione di quei valori pubblici ampiamente riconosciuti, quali l'equità, la preoccupazione per le generazioni future, la rendicontabilità, l'etica e dall'interesse nel perseguirli. Infine, la dimensione C è basata su moventi di identificazione ed enfatizza il coinvolgimento affettivo di un individuo e la sua preoccupazione per i bisogni di individui o gruppi specifici. La nuova scala proposta da Kim et al. (2013) avrebbe anche il vantaggio di ridurre gli indicatori da 24 a 16, rendendo più facile e snella la sua applicazione.

Perry (2014) reagisce alla proposta di questa nuova scala contestando che la formulazione teorica dell'*Attraction to Public Participation* si discosta teoricamente dall'idea originaria di questa dimensione che era basata specificatamente sulla fedeltà alle istituzioni governative.

Nel corso degli anni, gli studiosi hanno misurato la PSM seguendo due percorsi alternativi: misurando la PSM in modo generale o rispettando la natura multidimensionale del costrutto. A tal riguardo, Perry et al. (2010) distinguono due tipi di scala di misurazione della PSM: scale multidimensionali e unidimensionali. Multidimensionali sono quelle misure della PSM dove sono presenti tutte le quattro dimensioni e sono aggregate

distintamente per calcolare i punteggi della PSM generale. La categoria unidimensionale include ogni scala che misura la PSM ad un livello generale, aggregando indistintamente i punteggi delle dimensioni per arrivare ai punteggi della PSM generale.

Oltre alle scale unidimensionali e multidimensionali, Perry e al. (2010) descrivono una terza categoria che definiscono “*multidimensionale (sottoinsieme)*”. Essa è una specifica misura multidimensionale dove solo un sottoinsieme (due o tre) delle dimensioni della scala di Perry (1996) è misurato e la PSM generale è calcolata aggregando i punteggi del sottoinsieme delle dimensioni.

Per ottenere una misura più sintetica della PSM, alcuni studiosi hanno utilizzato un solo indicatore, quale misura generale dell’interesse nel servizio sociale o nell’aiutare gli altri (Wright e Christensen, 2010), oppure hanno considerato più indicatori scelti dalla scala originaria di Perry (Wright e Pandey, 2011; Wright, Christensen e Pandey, 2013); altri, hanno combinato, omesso o aggiunto una o più dimensioni della PSM (Leisink e Steijn, 2009; Wright, 2008; Vandenabeele, 2008).

Il risultato ottenuto dalle diverse strategie adottate per misurare la PSM è quello di aver ottenuto diverse misure e spesso questo rende difficile la comparabilità dei risultati degli studi. Per fortuna, però, Wright et al.(2013) hanno dimostrato che diversi metodi di misura della PSM possono dimostrarsi equivalenti. Sicuramente, tra i diversi metodi utilizzati, la scala più usata resta comunque quella di Perry a 4 dimensioni e 24 items (Ritz e al. 2016).

E’ necessario evidenziare che è ancora accesa la discussione all’interno della comunità scientifica per raggiungere una definizione e misurazione condivisa e univoca del costrutto teorico della PSM (Ritz e al., 2016).

1.4 Inquadramento teorico della PSM

La ricerca sulla PSM ha raggiunto un certo grado di maturità accompagnato da tre principali risultati. Essi sono: (1) la diffusione internazionale della ricerca sulla PSM, (2) la natura distintiva del concetto della PSM, quale concetto della pubblica amministrazione, e (3) il riconoscimento del concetto in campi al di fuori della pubblica amministrazione (Perry e Vandenabeele, 2015). Nonostante ciò, è ancora necessario perfezionare l’impianto teorico e sintetizzare le conoscenze acquisite affinché le organizzazioni possano capitalizzare la

PSM ed implementare con successo iniziative ad essa collegate. Manca, quindi, ancora un framework teorico generalmente accettato in cui la PSM possa essere inclusa e questo rende necessario approfondire e continuare la ricerca. Numerosi sono stati i tentativi finalizzati ad inquadrare teoricamente il fenomeno e fornire una spiegazione alle relazioni della PSM con le sue cause e le sue conseguenze.

La migliore candidata per raggiungere tale scopo, è la teoria dell'autodeterminazione (Self-Determination Theory, SDT) di Deci e Ryan (2000), che rappresenta una delle più importanti teorie della motivazione umana nella letteratura psicologica (Figura 1).

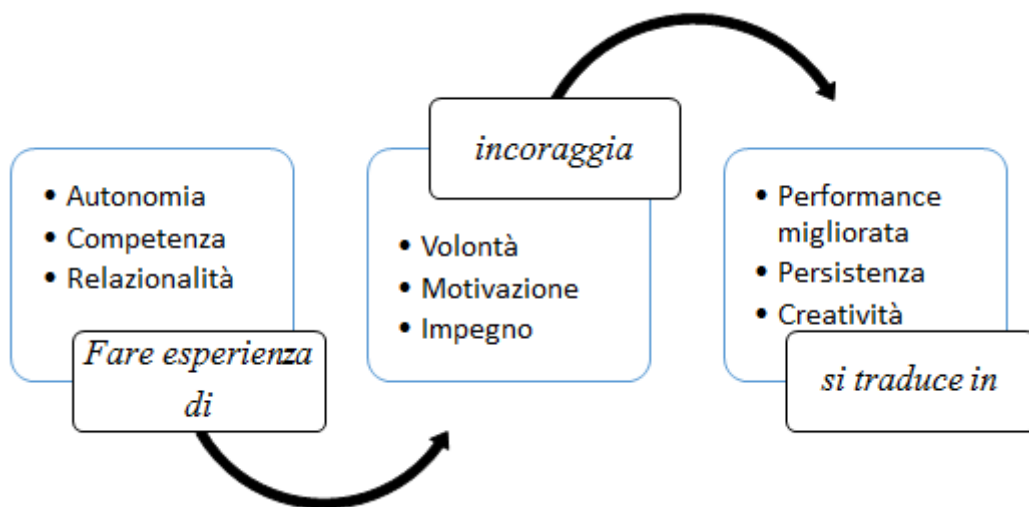


Figura 1: Teoria dell'auto-determinazione (Ryan e Deci 2000)

Essa procura una plausibile e dettagliata spiegazione del fenomeno della PSM, su un livello di analisi individuale. La teoria suggerisce che il benessere di un individuo è legato alla soddisfazione di tre bisogni psicologici fondamentali: il bisogno di autonomia, cioè di sentirsi in grado di compiere delle scelte, di impegnarsi in attività volontarie e non causate dall'imposizione altrui; il bisogno di competenza, cioè di sentirsi efficace nelle interazioni con l'ambiente e nell'esercitare le proprie capacità; il bisogno di relazionalità, cioè di sentirsi integrati con gli altri, appartenenti ad un determinato gruppo sociale, di stare bene con gli altri.

Per comprendere appieno il comportamento umano, Gagne' e Deci (2005) individuano diversi tipi di motivazione su un continuum (Figura 2) che differisce nel grado di autonomia, da meno autonomo a più autonomo.

La localizzazione della causalità di un comportamento, intesa come una struttura cognitiva che indica il grado di autodeterminazione che il soggetto si attribuisce nel proprio comportamento, può essere esterna od interna: se l'attribuzione del locus è esterna, il

comportamento è percepito come il frutto di un controllo; se l'attribuzione è interna, esso è percepito come autonomo.

All'estrema sinistra del continuum c'è l'*amotivazione* (Figura 2), che si verifica quando gli individui non percepiscono il legame tra le proprie azioni e i risultati sulla realtà. Procedendo da sinistra a destra, si incontrano i quattro tipi di motivazione estrinseca. Il primo tipo è la *regolazione esterna* (external regulation), presente quando la motivazione di un comportamento soddisfa una domanda esterna e si agisce soltanto per ottenere premi o evitare punizioni.

Il secondo tipo è la *regolazione introiettata* (introjected regulation) che implica che una regolazione esterna è stata interiorizzata, ma non veramente accettata come propria. Si verifica, per esempio, quando una persona agisce per aumentare l'autostima o evitare una colpa o una vergogna.

Un'ulteriore forma di motivazione estrinseca è la *regolazione identificata* (identified regulation). L'individuo accetta consciamente la regolazione di un comportamento, perché lo considera importante, ma non è ancora parte di sé. In altre parole la persona si è identificata con l'importanza del comportamento e quindi ne ha accettato la sua regolazione. Il comportamento, quindi, tende ad essere relativamente autonomo o autodeterminato.

L'ultima forma di motivazione estrinseca è la *regolazione integrata* (integrated regulation) che è la forma più autonoma della motivazione estrinseca.

L'integrazione avviene quando la regolazione identificata è stata pienamente assimilata. Le identificazioni risultano congruenti con i valori, gli obiettivi e i bisogni personali che sono già parte dell'individuo. Le forme integrate di motivazione si avvicinano molto alla motivazione intrinseca, ma non coincidono con essa, in quanto i comportamenti sono ancora considerati estrinseci. Tali comportamenti, infatti, si sono attivati precisamente per raggiungere risultati, conseguenze operative, personalmente importanti, piuttosto che per il loro interesse e piacere (Deci e Ryan, 2004).

Per quanto riguarda la *motivazione intrinseca*, essa è, appunto, caratterizzata dallo svolgere un'attività con piacere e su base volontaria per ottenere un risultato che è separabile dall'attività stessa (Ryan e Deci, 2000). Con il processo di internalizzazione - che dipende dalla soddisfazione dei tre principali bisogni psicologici - il livello di regolazione esterna diminuisce e la motivazione diventa sempre più autonoma. Più precisamente, l'internalizzazione può essere definita come quel processo per cui un individuo interiorizza valori e attitudini, in una maniera tale che, successivamente, la regolazione esterna del

comportamento si sposta su una regolazione interna: il comportamento non richiede più una contingenza esterna per attivarsi (Gagne' e Deci, 2005).

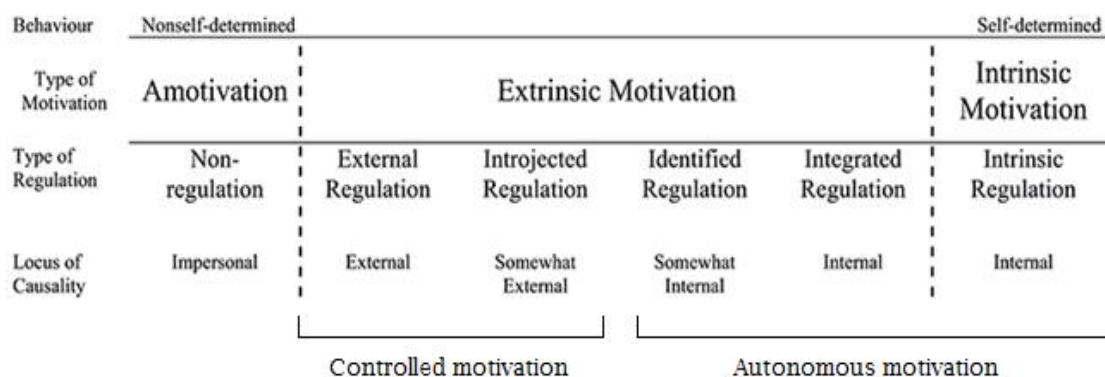


Figura 2: Continuum dell'internalizzazione (Deci e Ryan 2004)

Un importante passo avanti per lo sviluppo di un quadro teorico, all'interno del quale la PSM può essere decisamente inserita, è compiuto dallo studioso Vandenabeele (2007), che procura una prospettiva teorica più ampia in grado di spiegare sia le cause che le conseguenze della PSM. Egli considera simultaneamente la teoria istituzionale, la SDT, la teoria di adattamento tra la persona e l'organizzazione (Person-Organization Fit Theory, P-O Fit Theory) e il concetto di identità.

La teoria istituzionale sostiene che un'istituzione è un insieme di pratiche interrelate e routines sia formalizzate che non (March e Olsen, 1995), incorporanti valori che conferiscono all'istituzione un'*identità* distintiva (Selznick, 1948). Essa offre, da una parte, un limite alle alternative comportamentali; dall'altra, modella le preferenze individuali (March e Olsen, 1995; Steunenberg et al., 1996). Questo significa che le istituzioni direttamente o indirettamente determinano le motivazioni che guidano il comportamento individuale.

Attraverso un processo di socializzazione⁵, le istituzioni sono sostenute e distribuite tra i loro membri, i quali acquisiscono alla fine una nuova *identità* sociale come membro dell'istituzione (Berger e Luckmann, 1967).

Anche i bisogni psicologici fondamentali sono funzionali allo sviluppo dell'identità (Ryan e Deci, 2005), se questa è intesa come la posizione internalizzata di un individuo

⁵ Il processo di socializzazione è il processo attraverso il quale l'individuo apprende le regole di vita familiare, sociale, lavorativa,...

all'interno di un'istituzione (Stryker, 1980). In questo senso l'identità rappresenta il punto di connessione tra la prospettiva istituzionale e quella individuale. Tuttavia, anche identificando tale connessione, l'effettivo processo individuale che conduce l'individuo ad attivare un comportamento non è chiaro. Un individuo sarà effettivamente motivato solo se esiste un'interazione tra i suoi valori e la possibilità di realizzarli (Heckhausen 1991). Secondo Vandenberghe (2007), questo ci riporta alla P-O Fit Theory che risulta essere la teoria più promettente per chiarire questo processo. Questa teoria ipotizza che la motivazione al comportamento organizzativo raggiunge un livello più alto se c'è un adattamento tra la persona e l'organizzazione, coincidente, spesso, in una similarità tra i valori propri di una persona e quelli organizzativi (Kristof 1996; Lievens et al. 2001). Di conseguenza, senza tale adattamento non potrà esserci motivazione e, quindi, l'attivazione di un comportamento.

Alla luce del contributo delle tre teorie esposte, la PSM, che trova le sue origini in varie istituzioni (Perry, 1997), può essere considerata una individuale manifestazione di queste istituzioni⁶. Inoltre, più un'istituzione risponde ai bisogni psicologici individuali di relazione con gli altri, competenza ed autonomia, più l'individuo internalizza autonomamente i valori dell'interesse pubblico incorporati nell'istituzione, all'interno di una *identità del pubblico servizio*. Ed è vero anche che più il processo di internalizzazione è autonomo, più i comportamenti individuali risultano coerenti con i valori istituzionali (Vandenberghe, 2007). Infatti, secondo la SDT, tale identità ha un impatto diretto sul comportamento relativo al servizio pubblico, come l'attrazione per un impiego pubblico, una diminuzione dell'abbandono del lavoro, un aumento del livello delle prestazioni individuali, della soddisfazione lavorativa, dei comportamenti etici (per esempio, il comportamento di segnalare illeciti, whistle blowing). Secondo la P-O Fit Theory, tale comportamento si verificherà se c'è congruenza tra i valori personali e quelli organizzativi e se le istituzioni nelle quali l'individuo opera ne permetteranno lo svolgimento (Vandenberghe, 2007).

In sintesi, la PSM può essere assunta alla stregua di una motivazione autonoma, generata da sentimenti del senso del dovere, dedizione, o di identificazione con l'importanza del servizio pubblico (Vandenberghe, 2013). Allo stesso tempo, è una motivazione basata su obblighi, “obligation-based”, in quanto è influenzata dalle istituzioni (Houston, 2011; Vandenberghe, 2013). Visto attraverso le lenti della SDT, fare qualcosa perché si considera importante corrisponde ad una più autonoma forma di regolazione del comportamento (Deci

⁶ Vandenberghe (2007) precisamente usa il termine “instantiation”, p.5

e Ryan, 2004) e le persone influenzate dalla PSM si concentrano sul significato di quello che fanno e provano piacere nel fare bene agli altri.

1.5 Validazione del costrutto della PSM

Alcuni studi appartenenti al primo filone di ricerca sulla PSM hanno iniziato, per di più, ad esplorare la rete nomologica intorno alla PSM (Brewer e Selden, 1998; Crewson, 1997; Naff e Crum, 1999; Perry, 1997 e Rainey e Steinbauer, 1999), spinti dalla necessità di verificare la validità del costrutto. Infatti, affinché un costrutto sia scientificamente ammissibile, nella sua dimensione logico-analitica, esso va posto in una complessa rete nomologica⁷. Questi studi rappresentano un ponte tra il primo ed il secondo filone.

Come anticipato, il secondo filone si concentra sulla valutazione e conferma della validità scientifica del concetto teorico della PSM, andando ad esplorare la rete nomologica della PSM, che accelerò i risultati della ricerca in modo significativo.

Un'altra linea di ricerca associata alla valutazione della validità del costrutto, che funge da complemento alla ricerca sulla PSM come variabile dipendente e indipendente all'interno della rete nomologica, coinvolge le associazioni della PSM con costrutti ad essa molto simili.

Tali associazioni hanno permesso, altresì, la distinzione teorica della PSM da questi costrutti. Tra i costrutti che sono stati inclusi negli studi sulla PSM, vi sono: la soddisfazione al lavoro- *job satisfaction* (Bright, 2008; Taylor e Westover, 2011), la dedizione all'organizzazione- *organisational commitment* (Camilleri, 2006, 2007; Camilleri e van der Heijden, 2007; Castaing, 2006) e i comportamenti di cittadinanza organizzativa- *organisational citizenship behaviour* (Christensen e Whiting, 2009; Kim, 2006; Pandey, Wright e Moynihan, 2008).

Questi studi dimostrano che coloro che sono motivati al servizio pubblico sono disposti ad andare al di là del loro dovere contrattuale, sono inclini ad adoperarsi a favore delle persone che sono all'interno dell'organizzazione (dirigenti, colleghi) e ad impegnarsi per migliorare l'immagine dell'organizzazione cui appartengono.

⁷ La rete nomologica è un costrutto strutturato di leggi, statistiche e/o deterministiche, le quali stabiliscano le connessioni fra caratteristiche osservabili, fra queste e i loro corrispondenti teorici, fra i diversi costrutti teorici (Cronbach e Meehl 1955)

A questo punto, è difficile districare l'accertamento della rete nomologica della PSM dalla ricerca della conferma scientifica del costrutto e quindi, indirettamente, della teoria sottostante.

L'accumularsi di prove sulle cause, sulle conseguenze e sulla distinzione della PSM dai costrutti simili ad essa collegati (l'altruismo, per esempio) confermano la sua esistenza ed è ragionevole concludere che la PSM ha superato il test della validità del costrutto.

Anche la diffusione del costrutto, nel tempo e nello spazio, è un buon indicatore di validità (Perry 2014).

Dal 1990 ad oggi sono stati pubblicati molti studi sulla PSM e negli ultimi anni l'interesse per tale fenomeno è cresciuto vertiginosamente coinvolgendo studiosi di diverse discipline legate non più principalmente alla pubblica amministrazione, ma anche al Management, alla Psicologia, alle Scienze Politiche, alla Sociologia (Perry e Vandenabeele, 2015). Per quanto riguarda la sua estensione nello spazio, la PSM è stata maggiormente studiata in America (dove è stata inizialmente condivisa) e in Europa, meno in Asia e ancor meno in Africa.

Ritz e al. (2016) notano anche che, all'interno della ricerca sulla PSM, il settore più studiato è quello pubblico, seguito da quello non profit o privato, ma ci sono anche studi che hanno confrontato il settore privato e quello pubblico, il settore pubblico e quello non profit e i tre settori menzionati tra loro.

1.6 Verso una teoria di medio raggio o generale

La teoria di medio raggio ha come obiettivo quello di modellare, non tanto la società o il sociale nel suo complesso, ma solo segmenti o parcelle ridotte di questa, partendo dalla considerazione che concentrandosi su questo livello medio è più facile la connessione tra teoria e ricerca empirica.

Merton (1968), dice, che una teoria di medio raggio "sta a metà strada tra le minute ipotesi di lavoro che si sviluppano in gran quantità durante la routine della ricerca, e le speculazioni onnicomprensive che si deducono da uno schema concettuale di base".

P.A. Samuelson (1947) sostiene che quando esistono analogie fra caratteristiche fondamentali di teorie diverse, questo implica l'esistenza di una teoria generale che si trova alla base di teorie particolari fino ad unificarle rispetto a tali caratteristiche fondamentali.

Sebbene la SDT sia spesso utilizzata per capire le dinamiche della PSM (Perry e Vandenabeele 2008; Vandenabeele 2014), Pedersen (2015) mette in evidenza l'utilità di costruire una teoria di medio raggio (middle range theory) della PSM insieme alla SDT.

CAPITOLO 2: LA RETE NOMOLOGICA DELLA PSM

Questo capitolo contribuisce alla comprensione del fenomeno della PSM utilizzando una prospettiva più ampia volta ad includere le sue cause e le sue conseguenze positive e negative. Negli ultimi anni, infatti, gli studiosi hanno notato che la PSM ha anche un lato “oscuro”, in quanto può indurre gli impiegati alla soddisfazione rassegnata e persino al burnout e suggeriscono di inserire mediatori e moderatori nelle analisi empiriche per pervenire ad una comprensione più completa del fenomeno.

2.1 Gli antecedenti della Motivazione al Servizio Pubblico

Alla ricerca degli antecedenti della PSM, diversi studi hanno cercato di identificare le caratteristiche individuali e organizzative che determinano la PSM.

Le *variabili individuali* sono quelle appartenenti all'individuo prima che questi entri a far parte del servizio pubblico e si riferiscono sia alle caratteristiche personali (età, sesso, tratti della personalità) che a quelle legate alla socializzazione familiare, politica, scolastica, religiosa che entrano in gioco durante la crescita dell'individuo. All'interno delle caratteristiche individuali è compresa anche la durata dell'appartenenza al lavoro pubblico, in quanto tale caratteristica appartiene all'individuo anche se è strettamente legata al lavoro che svolge.

Le *variabili organizzative* sono, invece, quelle che intervengono una volta che l'individuo è entrato a far parte del servizio pubblico e quindi dell'istituzione per cui lavora. Esse includono: il livello occupato nella gerarchia dell'istituzione, le caratteristiche organizzative, la burocrazia, la durata dell'appartenenza all'organizzazione, l'influenza delle istituzioni e della politica nazionale e le caratteristiche del lavoro svolto.

Lo studio di Perry (1997) sulle cause (“antecedents”) della PSM diede inizio a ciò che è diventato un consistente filone di ricerca volto a rimpolpare la rete nomologica della PSM.

Questo filone è incentrato sulla ricerca delle variabili a monte della PSM, per esempio, in che misura il contesto socio-storico degli individui (religiosità, modelli familiari, ideologie politiche, identificazione professionale e caratteristiche demografiche) entra in gioco come predittore della loro PSM.

La logica sottesa a tutti gli antecedenti, eccetto le caratteristiche demografiche, è che gli individui sono socializzati da una varietà di fonti (famiglia, istituzione religiose, il tirocinio professionale e la politica) che influenzano i loro valori e che, a loro volta, influenzano gli aspetti della PSM.

Perry (1997), infatti, sottolinea quanto alcune istituzioni sociali, quali, per esempio, la famiglia e la religione siano determinanti nella formazione della PSM. In particolare, un'infanzia vissuta con genitori che si comportano in modo altruistico e con i quali si sono condivisi rapporti positivi ed affettuosi, così come l'esposizione ad esperienze religiose, faciliteranno lo sviluppo di atteggiamenti altruistici nell'età adulta. La religione, a sua volta, favorisce negli individui lo sviluppo di convinzioni circa i loro obblighi verso gli altri e favorisce l'adoperarsi a mettere in atto tali convinzioni. Perry giunge alla conclusione che le esperienze infantili e professionali, così come l'esposizione alla religione, influenzano la PSM degli individui. Per quanto riguarda le differenze nel genere, l'età, il guadagno e il titolo di studio, egli trova che gli uomini spiccano nelle dimensioni dell'interesse pubblico e nel senso del dovere, rispetto alle donne; il guadagno influenza negativamente la dimensione dell'interesse pubblico/senso del dovere della PSM; i più anziani e i più istruiti hanno livelli più alti di PSM.

In uno studio condotto sui dipendenti federali degli Stati Uniti, Naff e Crum (1999) trovano che i dipendenti che mostrano livelli più alti di PSM sono quelli di sesso femminile, quelli con un più alto grado di istruzione, mentre l'età e la permanenza nell'organizzazione (organisational tenure) non influenzano significativamente i livelli di PSM.

Perry (2000) divide le variabili critiche che individua come potenziali antecedenti in 4 gruppi. Il primo gruppo costituisce il contesto socio-storico dell'individuo e comprende variabili ambientali che modellano le preferenze individuali e i moventi, come l'educazione, la formazione professionale, la religione, le relazioni familiari e altri eventi della vita.

Il secondo gruppo costituisce il contesto motivazionale e include fattori situazionali che influenzano il comportamento nell'organizzazione, come le caratteristiche del lavoro, gli incentivi organizzativi e altre variabili legate all'ambiente lavorativo.

Il terzo gruppo forma le caratteristiche individuali costituite da competenze ed abilità, dall'idea che ognuno ha di se stesso basata sull'identità e sui valori che spingono l'individuo ad attivare un comportamento e dall'auto-regolazione che si riferisce alle capacità

individuali di saper prendere decisioni e dirigere le proprie azioni. Queste sono, in effetti, capacità che possono svilupparsi a seguito di stimoli sociali e culturali, compreso lo standard valutativo modellato da altri.

Il quarto gruppo, infine, compone il comportamento dell'individuo che può essere generato sia da una logica di conseguenza che da una logica di appropriatezza e dipende dalla natura degli effetti auto-regolatori. In particolare, la logica di conseguenza è coerente con la scelta razionale e permette all'individuo di pesare i costi e i benefici, cercando di massimizzare l'utilità. Mentre, la logica di appropriatezza induce l'individuo a scegliere le azioni sulla base di quanto queste siano coerenti con il proprio standard interno. Per esempio, gli impiegati pubblici si comportano in modo coerenti con gli interessi che li attraggono al servizio pubblico.

Lo studio di Moynihan e Pandey (2005) sui managers americani appartenenti al settore sanitario trovano che il livello occupato nel lavoro ha una relazione positiva con tutte le dimensioni della PSM. In contrasto ai risultati di Naff e Crum (1999), la permanenza nell'organizzazione (*organisational tenure*) influenza negativamente la PSM; mentre l'età, il salario non hanno effetti sulla PSM. In riferimento al sesso, le donne risultano più attratte al policy-making, rispetto agli uomini, diversamente da quanto aveva trovato Perry (1997).

Nell'individuare quali fattori influenzano la PSM, Camilleri (2006) preferisce parlare di *attributi personali*. Egli include negli attributi sia caratteristiche individuali, quali l'educazione, lo stato del ciclo di vita familiare, la permanenza nel ruolo (*job tenure*) e nella organizzazione (*organizational tenure*) che, come sostiene Perry (2000) formano il contesto socio-storico dell'individuo; sia il genere, l'età, il salario e il grado occupato nel lavoro (*job grade*) che possono essere classificati come caratteristiche individuali.

Camilleri (2007, 2009) studiando i livelli di PSM degli impiegati pubblici maltesi, conferma che, per quanto riguarda le variabili organizzative, le caratteristiche del lavoro, le relazioni tra impiegati e dirigenti, le percezioni che i dipendenti hanno della propria organizzazione sono quelle più predittive dei livelli di PSM; mentre, per quanto riguarda le caratteristiche personali, queste non hanno alcun impatto significativo sullo sviluppo della PSM, ad eccezione dell'età. La PSM, piuttosto, è influenzata dalle percezioni dei dipendenti circa le politiche di promozione e retributive in uso nella propria organizzazione.

Moynihan e Pandey (2007) individuano nel livello di istruzione e nell'appartenenza professionale fattori determinanti la PSM ad un livello individuale. Ad un livello organizzativo, inoltre, la burocrazia e la durata dell'appartenenza sembrano produrre un effetto negativo sulla PSM, mentre l'autorità gerarchica e gli sforzi di innovazione hanno un impatto positivo. Non sembra sortire alcun effetto la cultura organizzativa.

Brudney, Coursey, Littlepage e Perry (2008) concludono che la PSM è significativamente collegata alla socializzazione familiare, alle attività religiose e alle esperienze di volontariato; mentre Pandey e Stazyk (2008) riportano, in sintesi, che i più influenti antecedenti della PSM sono il livello di istruzione, il genere, l'età e l'identificazione professionale.

In media, l'età ha una positiva associazione con la PSM, ma modesta. Gli studi sulle generazioni contribuiscono a comprendere tale associazione, attraverso il ruolo che gli individui giocano nel formare le nuove generazioni. Gli studi rilevano che si è più interessati a contribuire positivamente a favore della società in maniera durevole, più inclini a "dare" alle generazioni future, man mano che l'età avanza e si compiono esperienze di vita significative, come crescere dei figli (Pandey e Stazyk, 2008). Tale associazione può trovare ulteriori spiegazioni nel fatto che le persone più anziane hanno raggiunto un livello di sviluppo morale più alto (Kohlberg, 1973; Perry, 1997) o hanno una maggiore scorta di capitale sociale (Putnam, 2000) e, quindi, hanno differenti visioni sulla PSM, rispetto alle generazioni più giovani.

L'effetto positivo del titolo di studio potrebbe essere collegato al ruolo di socializzazione che l'educazione gioca nel formare le opinioni degli individui e nell'insegnare una cittadinanza concreta.

L'effetto dell'antecedente del sesso richiede una spiegazione più articolata anche perché gli studi che incorporano la variabile sesso in relazione alla PSM hanno prodotto risultati non sempre concordanti (Bright 2005, Vandenabeele 2010). Solo con riferimento ad una dimensione della PSM- la *compassione*- la ricerca ha portato agli stessi risultati, dato che le donne riportano livelli di compassione più alti rispetto agli uomini (Pandey e Stazyk 2008). Questo potrebbe essere attribuito al ruolo premuroso e protettivo, associato alla

differenti identità di genere, che porta le donne ad avere un livello più alto di PSM (Bright, 2005; DeHart-Davis et al., 2006).

DeHart-Davis et al. (2006) sostengono che la compassione è una dimensione tipica delle femmine, piuttosto che degli uomini. Questo non significa che la CPI non è una dimensione al femminile e che le donne si impegnano di meno nel pubblico servizio. In verità, esse sono meno disposte a dichiarare il loro impegno nel pubblico servizio a causa della loro dedizione agli interessi della sfera privata.

Pandey e Stazyk (2008) suggeriscono che le differenze tra i lavoratori a stretto contatto con i cittadini (street-level bureaucrats) e i dirigenti (upper-level management) possono riflettersi in valutazioni differenti delle dimensioni CPI e APM. Tali autori mettono in risalto, quindi, che dipendenti appartenenti a differenti sub-settori del settore pubblico possono manifestare differenti misure delle dimensioni della PSM. Per esempio, ci si può aspettare che la dimensione APM possa essere prevalente nei dipendenti governativi e che la compassione e il senso del sacrificio siano più salienti nei dipendenti impegnati nell'educazione e nella cura. Anche Lyons et al. (2006) sostengono questa conclusione quando riportano i risultati della loro ricerca sui dipendenti appartenenti al settore pubblico, "parapubblico" (inclusi il settore scolastico e sanitario) e privato.

Leisink e Steijn (2009) supportano la convinzione che la PSM aumenta con l'età e il titolo di studio, o meglio che i lavoratori del settore pubblico più anziani e con un livello di educazione alto dimostrano tale motivazione di più che i giovani o di coloro che detengono un titolo di studio basso. In contrapposizione, gli autori trovano che l'età non ha alcun effetto e il titolo di studio ne ha uno piuttosto debole quando spostano la loro analisi sui dipendenti che occupano il ruolo di supervisori: i dipendenti con una istruzione universitaria hanno una PSM leggermente inferiore. I supervisori e gli uomini percepiscono anche di raggiungere valori di performance più alti rispetto a quelli che non sono supervisori e alle donne.

Vandenabeele (2010) individua due istituzioni sociali che possono determinare la PSM in un individuo: la storia familiare - *avere genitori dipendenti pubblici* - e l'organizzazione per cui si lavora. Più precisamente, l'interazione con gli altri membri, basata sui valori, può agire come meccanismo di socializzazione della PSM: le persone saranno motivate al servizio pubblico, perché avranno internalizzato i valori pubblici trovati e incorporati all'interno della famiglia e dell'organizzazione cui appartengono. Questa affermazione indica che la PSM e i valori pubblici sono indistricabilmente interconnessi.

I valori pubblici incorporati nella famiglia sono visibili attraverso l'atteggiamento rispettoso delle regole, il forte senso del dovere che può caratterizzare un familiare dipendente pubblico che ha internalizzato la logica preponderante dell'ordine legale-razionale che sovrasta l'organizzazione burocratica per cui lavora. (Merton 1940) e che può favorire la socializzazione degli altri membri della famiglia alle regole e ai principi pubblici.

I valori pubblici, d'altra parte, rappresentano i principi base su cui le istituzioni pubbliche sono fondate. La cultura, i ruoli, gli artefatti fisici o altri simboli possono essere visti come portatori di questi valori (Scott, 2001).

L'intero sistema relazionale sembra contare: essere esposti ai valori pubblici dei colleghi e dei supervisor diretti sembra che porti gli individui a internalizzare i valori stessi, aumentando il livello di PSM. I risultati dell'analisi dimostrano l'importanza della componente valoriale (e, in particolare, i valori pubblici e la loro manifestazione a livello micro) delle istituzioni, mentre gli elementi strutturali, quali il ruolo e la posizione che si occupano all'interno dell'organizzazione, sembrano avere meno influenza.

Kim (2015), nella ricerca degli antecedenti, va al di là dell'individuo e dell'organizzazione ed analizza l'influenza che la cultura nazionale può avere sullo sviluppo della PSM negli individui. Egli dimostra che alcuni elementi caratterizzanti la cultura, quali la mascolinità e l'indulgenza, influenzano positivamente la PSM; mentre l'individualismo la influenza negativamente.

La recente analisi della letteratura di Ritz e al. (2016) mette in evidenza che i risultati empirici sugli antecedenti della PSM non sono coerenti a causa delle differenze nei campioni studiati e delle misure utilizzate che sembrano averli non poco influenzato. Le relazioni che, comunque, risultano positive sono quelle tra la PSM e l'età, il grado di lavoro, le relazioni dei dipendenti con il dirigente, alcuni attributi del lavoro (come l'autonomia e la varietà dei compiti), la religiosità, la socializzazione in famiglia e nell'organizzazione, la percezione dei dipendenti dell'organizzazione (se essa, per esempio, è focalizzata sull'etica o sul cliente).

Altri studiosi (Georgellis et al., 2011; Giauque et al., 2013; Jacobsen et al., 2013) hanno individuato fattori che non favoriscono lo sviluppo e il mantenimento della PSM in un individuo, ma al contrario la danneggiano. Essi, infatti, mettono in evidenza l'effetto negativo degli incentivi monetari sulla PSM.

La Teoria del Crowding-out (Frey e Jegen, 2001) offre una possibile spiegazione a questo fenomeno che si verifica quando i beneficiari ricevono ricompense e le percepiscono come controllo: ricevono più soldi in base alla loro performance e, quindi, in qualche misura i loro risultati sono controllati. Collegare il pagamento degli incentivi ai risultati individuali può minare un elemento chiave della motivazione intrinseca che è rappresentato dal piacere di svolgere un'attività puramente per il gusto di farla e può tradursi, quindi in uno spiazzamento di tale motivazione. Tale conclusione può essere traslata alla PSM, essendo questa una specifica forma di motivazione intrinseca.

Tra i fattori organizzativi che danneggiano la PSM vi è la burocrazia, fatta di cavillose regole e procedure che intaccano negativamente la motivazione dei dipendenti (Wright, 2004). I dipendenti possono percepire diversamente la burocrazia a seconda del loro livello di PSM: se è alto, le regole possono essere viste come un mezzo per promuovere il raggiungimento degli obiettivi legittimi dell'organizzazione e la pressione burocratica sarà, per questo, facilmente superata, persino quando le regole sono eccessive e indesiderabili; se è basso, la pressione burocratica può indurre ad un senso di frustrazione e persino di rassegnazione (Giauque et al., 2012; Scott e Pandey, 2005).

Moynihan e Pandey (2007) supportano, da una parte, il ruolo positivo del contesto socio-storico nel formare la PSM, specialmente riferendosi al livello di educazione e all'appartenenza ad organizzazioni professionali; dall'altra, dimostrano che la burocrazia e permanenza nell'organizzazione (organisational tenure) hanno un impatto negativo sulla PSM.

Quratulain e Khan (2015) evidenziano che la PSM accentua l'effetto negativo della burocrazia sulle attitudini negative dei dipendenti attraverso il meccanismo della soddisfazione rassegnata, in contrasto alla dominante concezione che coloro che hanno un livello alto di PSM tendono a servire il pubblico anche in presenza di una formalizzazione eccessiva e i vincoli procedurali.

Recentemente, Charbonneau e Van (2016) confermano il ruolo della famiglia per la generazione della PSM nei propri figli: è più probabile che questo accada se si tratta di una famiglia religiosa, con una mentalità conservativa e con un genitore che ha prestato servizio nelle forze armate.

Riassumendo, da quanto dimostrato in letteratura, i *fattori personali*, quali l'età, il titolo di studio, la permanenza in servizio, la permanenza nella stessa organizzazione influenzano in modo misto, ma per lo più positivamente, il livello della PSM negli impiegati, così come la *caratteristica organizzativa* della burocrazia lo influenza negativamente. Questo induce a formulare le prime due ipotesi:

Hp1a: I fattori personali influenzano positivamente l'attrazione al policy-making

Hp1b: I fattori personali influenzano positivamente la dedizione per l'interesse pubblico

Hp1c: I fattori personali influenzano positivamente la compassione

Hp1d: I fattori personali influenzano positivamente il senso del sacrificio

Hp2a: La burocrazia influenza negativamente l'attrazione al policy-making

Hp2b: La burocrazia influenza negativamente la dedizione per l'interesse pubblico

Hp2c: La burocrazia influenza negativamente la compassione

Hp2d: La burocrazia influenza negativamente il senso del sacrificio

La ricerca sulla rete nomologica della PSM comprende non solo la ricerca dove la PSM è la variabile dipendente, ma anche dove essa è una variabile indipendente associata a variabili di risposta (outcomes), quindi per una completa comprensione del fenomeno della PSM, vale la pena approfondire le conseguenze e la correlazione con altre variabili della PSM.

2.2 Le conseguenze e la correlazione con altre variabili della PSM

Secondo Vandenabeele et al (2014), c'è una domanda da un milione di dollari che merita di essere ancora esplorata, cioè quanto la PSM influenzi diverse variabili di risposta (outcomes).

Ad oggi, esistono molti orientamenti della ricerca sulla PSM: alcuni tentano di identificare gli antecedenti della PSM; altri si sforzano di migliorare la sua concettualizzazione teorica e la sua misurazione; altri ancora cercano di confrontare la PSM

attraverso diversi settori di occupazione (pubblico, privato, non-profit) o attraverso diverse culture, nonché di evidenziarne le implicazioni manageriali sulla gestione delle risorse umane.

Secondo Ritz et al (2016), però, la relazione della PSM più studiata risulta quella con le sue conseguenze, o meglio i suoi outcomes. Per quanto riguarda gli outcomes, quelli più ripetutamente associati alla PSM sono la soddisfazione, la scelta dell'impiego o del settore e la performance individuale; mentre quelli meno studiati sono la qualità del lavoro, l'attrazione organizzativa e la reattività.

Le tre proposizioni originariamente formulate da Perry e Wise (1990) hanno stimolato i primi studi sulle conseguenze della PSM. Tali proposizioni suggeriscono, infatti, l'esistenza di una relazione tra PSM e le tre seguenti dimensioni: attrazione-selezione-ritenzione, performance individuale e sistema di incentivi organizzativi (Perry e Wise 1990).

In base alla prima ipotesi, sembra che la PSM conduca gli individui a scegliere organizzazioni pubbliche, o meglio, contesti organizzativi nei quali possono probabilmente soddisfare il loro orientamento altruistico e pro-sociale. Molti studiosi hanno tentato di verificare questa ipotesi.

Lewis e Frank (2002), per esempio, trovano una positiva associazione tra il desiderio di aiutare gli altri e di essere utile alla società, da una parte, e le preferenze per i lavori pubblici, dall'altra. Questa associazione è più forte per i laureati e per i dipendenti giovani.

Vandenabeele (2008) verifica l'ipotesi su studenti laureati alle università fiamminghe, trovando che l'associazione delle preferenze degli studenti motivati a servire la collettività è più forte per quelle organizzazioni classificate come spiccatamente pubbliche.

Steijn (2008) trova che è più probabile che i lavoratori olandesi del settore privato cerchino un lavoro nel settore pubblico se hanno un alto livello di PSM e gli effetti della PSM sull'intenzione di restare nel loro lavoro è più forte quando i dipendenti sentono che il loro lavoro è utile per la società.

Taylor (2008) fa luce sul fatto che la PSM dei dipendenti non predice la dedizione organizzativa o la soddisfazione lavorativa senza che questi sentano anche che il loro lavoro procuri opportunità per soddisfare la loro PSM.

Particolare attenzione merita lo studio di Wright e Christensen (2010), su studenti di diverse etnie al primo anno di legge, in quanto produce dei risultati misti. Essi trovano che

un forte interesse nel servizio sociale e nell'aiutare gli altri non predice il settore di occupazione degli avvocati al loro primo lavoro, ma aumenta solo la probabilità che essi cerchino un successivo lavoro nel settore pubblico. Gli autori suggeriscono che la scelta del settore sia influenzata da altri fattori che *moderano* l'influenza della PSM.

Wright, Hassan e Christensen (2015) confermano che la PSM degli studenti al primo anno di legge predice il settore nel quale essi saranno occupati dopo la laurea, tre anni dopo.

In base alla seconda ipotesi, secondo la quale la PSM sarebbe positivamente legata alla performance, l'interesse degli studiosi si biforca in due direzioni. Molti studiosi, infatti, hanno sostenuto il legame della PSM con la performance individuale (Alonso e Lewis, 2001; Bright, 2007; Leisink e Steijn, 2009; Naff e Crum 1999; Vandenabeele 2009; Wright, Hassan e Christensen, 2015) e con quella organizzativa (Brewer e Selden, 2000; Brewer, 2008; Kim, 2005; Ritz, 2009).

L'analisi dell'ipotesi che lega la PSM alla performance individuale rappresenta il fulcro della domanda di ricerca di questo studio. Tale positiva relazione ha bisogno di essere specificata più chiaramente per poterla completamente sostenere, per cui troverà collocazione in un paragrafo successivo della trattazione.

In base alla terza ipotesi, la PSM influenza la struttura degli incentivi organizzativi, nel senso che una gestione efficace della performance individuale dei membri di un'organizzazione dipende meno dagli incentivi utilitaristici e monetari. Questa ipotesi trova supporto empirico all'interno della letteratura della amministrazione pubblica, ma è soprattutto focalizzata su quanto i dipendenti pubblici valutano le ricompense finanziarie rispetto alla loro controparte privata.

Crewson (1997), per esempio, trova che i dipendenti pubblici e privati attribuiscono la stessa importanza alla paga alta; mentre si differenziano quando valutano altri incentivi estrinseci e intrinseci: i dipendenti pubblici valutano meno altri incentivi estrinseci e di più quelli intrinseci rispetto ai privati. Bright (2005, 2009) riporta una relazione inversa tra la PSM e le preferenze per le ricompense monetarie. Studiosi di psicologia, economia e scienze politiche hanno illuminato la relazione tra la motivazione e la struttura degli incentivi.

Deci e Ryan (2004), per esempio, sottolineano che le ricompense tangibili possono minare la motivazione intrinseca, mentre sperimentare i feedback positivi dei beneficiari possono amplificarla. La loro ricerca ha influenzato la Motivation Crowding Theory (Frey,

1997; Frey e Jegen, 2001) che ha origini nel campo economico e che evidenzia quanto le ricompense monetarie positive e i regolamenti accompagnati da sanzioni negative possono migliorare o spiazzare la motivazione intrinseca.

E' chiaro, allora, che le tre ipotesi abbiano indicato agli studiosi la strada iniziale da percorrere alla ricerca della rete nomologica della PSM. All'interno di questa rete la PSM aveva dimostrato di avere soprattutto effetti positivi, quali aiutare i propri colleghi a lavoro, per citare un esempio (Castaing, 2006; Kim, 2006). Successivamente, gli studiosi allargano la loro prospettiva di indagine andando ad esplorare variabili con cui la PSM potesse avere anche relazioni negative: lo stress collegato al lavoro, l'intenzione di lasciare il lavoro, la soddisfazione rassegnata⁸, il burnout⁹. Tali variabili colpiscono l'attenzione di manager e politici soprattutto perché si possono facilmente tradurre in costi disfunzionali per l'organizzazione. Fortunatamente, la maggior parte degli studi, che esaminano la relazione tra PSM e queste variabili, ha trovato una relazione negativa che può essere interpretata come un risultato positivo (Giauque et al., 2012; Gould-Williams et al., 2015; Palma e Sepe, 2016).

La ricerca condotta, quindi, all'interno del primo e del secondo filone, in definitiva, ha contribuito a disegnare il lato chiaro della PSM ("bright side"), proponendola come una leva motivazionale per i manager per guidare i propri dipendenti verso migliori livelli di performance.

Purtroppo, esiste anche un "lato oscuro" ("the dark side) della PSM che vale la pena di essere esplorato.

2.3 Il lato oscuro della PSM

Lo studio di Giauque et al. (2012) può aver segnato il passaggio dal secondo al terzo filone di ricerca perché accende il faro su un aspetto nuovo della PSM, il suo lato oscuro ("dark side"). Giauque et al. (2012) avevano notato, infatti, che solo alcune dimensioni della PSM (CPI e APM) contrastavano la soddisfazione rassegnata; mentre altre (C e SS) la favorivano.

⁸ Quando gli individui lavorano in ambienti che non permette loro di soddisfare obiettivi personali e lavorativi, questi possono decidere di abbassare le loro aspettative rispetto alla situazione lavorativa per mantenere un livello di soddisfazione che resta positiva, ma rassegnata (Giauque et al. (2012).

⁹ Il burnout è uno stato di esaurimento emotivo (Maslach et al. 2001)

Combinando i risultati, in letteratura, sui burocrati di prima linea (street-level bureaucrats), sul burnout e sulla motivazione prosociale, si è notato che la PSM favorisce lo stress, in quanto sembra aumentare le aspettative dei lavoratori nei confronti del proprio lavoro, traducendosi in una vera e propria pressione psicologica su di loro (Giauque et al., 2013; Grant e Campbell, 2007).

Servire la società e sacrificarsi per questo può avere effetti negativi sul benessere perché gli impiegati andando al di là di quanto è loro richiesto rischiano di esaurire le loro personali risorse guidandoli, alla fine, al burnout (Bakker e Demerouti, 2006; Bakker et al., 2008; DiIulio, 1994). Quelli molto motivati a servire la società possono sperimentare un vero e proprio shock quando vedono che i loro ideali non si possono facilmente mettere in pratica nella vita reale (Blau, 1960; Buchanan, 1975). Gli impiegati possono, per esempio, diventare scoraggiati e frustrati quando non possono avere un impatto sulla società a causa della burocrazia (Red Tape, RT), o a causa di un eccessivo carico di lavoro, o di clienti difficili o della mancanza di feedback positivi (Giauque et al., 2013; Kjeldsen e Jacobsen, 2012; Moynihan e Pandey, 2007).

Non è un caso che alcuni studiosi, per spiegare la relazione tra PSM e il benessere degli impiegati, introducono un *moderatore* nella relazione: il potenziale impatto sociale (SIP) del lavoro (van Loon et al. 2015).

Essi notano che le relazioni PSM-burnout e PSM-soddisfazione cambiano a seconda del tipo di organizzazione, se esse sono people-changing organizations¹⁰ oppure people-processing organizations¹¹. Nelle organizzazioni people-changing, la PSM è legata ad un più alto burnout ed ad una più bassa soddisfazione quando il SIP è alto: i dipendenti sacrificano troppo se stessi per la società; mentre, nelle organizzazioni people-processing, un livello basso di SIP è legato ad un alto burnout e ad una bassa soddisfazione: gli impiegati sperimentano frustrazione se sentono di non poter contribuire alla società. Questo dimostra che il fatto che la PSM sia correlata positivamente ad outcomes negativi, come il burnout, dipenda anche dalla logica istituzionale adottata dall'organizzazione e, quindi, da fattori contestuali (van Loon et al., 2015).

¹⁰ Le people-changing organisations sono quelle organizzazioni che *cambiano* i destinatari del servizio (Hasenfeld 1972). Le scuole, per esempio, cambiano gli alunni in termini di conoscenze, competenze e abilità.

¹¹ Le people-processing organisations sono quelle organizzazioni che conferiscono ai destinatari del loro servizio un nuovo stato (Hasenfeld 1972). Le forze di polizia, per esempio, decidono in merito allo stato di un cittadino, da semplice sospettato di un crimine possono cambiare il suo stato in colpevole.

2.4 Alla ricerca di mediatori e moderatori

Il filone di ricerca attuale sulla PSM, come detto, si concentra sull'apprendere dalla ricerca passata e sul colmare le carenze e le lacune emerse (Perry, 2014).

Harari et al. (2017), in particolare incoraggiano gli studiosi di questo filone a continuare ad esaminare le caratteristiche del lavoro come possibili *moderatori* delle relazioni della PSM con importanti conseguenze organizzative, tra queste, la performance individuale.

L'introduzione e identificazione di *moderatori e mediatori* nella ricerca sulla PSM rappresenta un forte segnale della maturità e della sofisticazione del campo di indagine (Frazier et al. 2004). Gli studiosi della PSM hanno introdotto, spesso, *mediatori e moderatori*, rispettivamente per illuminare il meccanismo attraverso il quale la PSM influenza numerose attitudini e comportamenti al lavoro e per contestualizzare i risultati. Il tutto, introducendo fattori contingenti di natura individuale, organizzativa o ambientale nelle analisi (Bright, 2007; Jensen e Vestergaard, 2017; Liu e Perry, 2016; Vandenabeele, 2009).

Harari et al (2017) evidenziano che negli studi della relazione della PSM con le sue conseguenze, come quella con la performance individuale, un importante *moderatore* è il contesto nazionale. Essi invitano a trovare altri *moderatori* che possono influenzare la relazione menzionata, anche quando l'esaminare un contesto nazionale assicura una certa omogeneità.

Il legame tra la PSM e la performance individuale rappresenta ancora uno dei più prescelti oggetti di indagine, per i prevedibili importanti effetti, anche in termini organizzativi, che ne derivano. Per cui, è necessario indirizzare la ricerca di moderatori e mediatori all'interno di questa relazione.

CAPITOLO 3: PSM, USER ORIENTATION E PERFORMANCE INDIVIDUALE

In questo capitolo saranno esaminati i contributi teorici ed empirici che supportano alcuni legami della PSM già dimostrati in letteratura e altri nuovi. Per i legami già provati, si fa riferimento alla relazione della PSM con la performance individuale che comunque necessita di prove più consistenti per poter arrivare a generalizzare i risultati.

Spesso gli studi su questo legame non hanno prodotto sempre risultati coerenti. Anche per questo si ipotizzano legami nuovi, quali l'intervento della User Orientation, quale *mediatrice*, nella relazione PSM-performance individuale e l'intervento di fattori personali, organizzativi e ambientali nella catena causale PSM-UO-performance individuale.

Ha senso formulare l'intervento della UO soprattutto negli ambiti lavorativi in cui il lavoratore è a stretto contatto e in modo prolungato con il beneficiario del servizio pubblico che fornisce. Le ipotesi di ricerca, quindi, sono qui espresse come logica conseguenza delle argomentazioni teoriche sostenute.

3.1 PSM e performance individuale

Perry e Wise ipotizzano esplicitamente che *“nelle organizzazioni pubbliche la motivazione al servizio pubblico è collegata positivamente alla performance individuale”* (1990: 370), perché quegli individui che sentono una forte spinta a contribuire per la società sarebbero disposti a sforzarsi di più nel loro lavoro, rendendo di conseguenza meglio.

Le loro argomentazioni alla base di questa ipotesi si basano su due premesse. La prima, i lavori pubblici sarebbero intrinsecamente motivanti per gli individui con alta PSM perché questi individui si dedicano a lavori che hanno attributi caratteristici, quali la significatività del compito. La seconda, la PSM è molto probabile che incida positivamente sulla dedizione all'organizzazione. Tale dedizione induce, a sua volta, gli individui ad agire creativamente e ad assumere comportamenti affidabili rientranti nel ruolo che svolgono, condizioni cruciali per il raggiungimento di un'elevata performance individuale. Quelli con livelli alti di PSM sarebbero più disposti a sacrificare i loro interessi personali, in termini di sicurezza, paga e tempo, per raggiungere gli obiettivi del loro lavoro (Perry e Wise, 1990).

Numerosi studiosi hanno tentato di provare la positività della relazione tra PSM e performance individuale in diversi modi (Camilleri e van der Heijden, 2007; Leisink e Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009). Inizialmente hanno cercato di verificare, la relazione diretta,

assumendo che si trattasse di una relazione pura tra variabili. Hanno acquisito molte prove empiriche sia utilizzando dati soggettivi (Bright 2007; Leisink e Steijn 2009; Naff e Crum 1999; Vandenabeele 2009) che oggettivi (Bellè 2012, 2013).

Accanto a tale strategia di indagine si sono aggiunti studi che invece hanno tentato di verificare la presenza di *mediatori* che si interponessero all'interno di questa relazione spuria.

Una tecnica più sofisticata che raggruppa e confronta gli studi che provano questa relazione è la meta-analisi. Sul legame PSM-performance ce ne sono due ed entrambe confermano sia il legame diretto che indiretto (Choi, 2015; Warren e Chen, 2013).

Naff e Crum sono tra i primi ad aver supportato l'ipotesi della relazione diretta, sulla base di una ricerca su 10.000 impiegati federali americani. Alonso e Lewis (2001) pur replicando lo studio di Naff e Crum (1999) su due campioni diversi non pervennero agli stessi risultati. La PSM, infatti, non aveva legami significativi con la performance in un campione, e li aveva negativi in un altro. La loro analisi sollevò legittime domande su questa proposizione e diede un forte impulso alla ricerca nel valutare che la relazione PSM-performance non fosse diretta, ma *mediata* da altre variabili. Tre degli studi che hanno usato una misura autovalutata della performance, hanno, infatti, inserito dei *mediatori* nei loro modelli.

Bright (2007) è stato il primo ad ipotizzare l'intervento di una variabile all'interno della relazione tra PSM e performance. Egli, infatti, testa la variabile di adattamento tra il dipendente e l'organizzazione (Person-Organization Fit) come possibile *mediatore* nella relazione e trova che la PSM influenza la performance direttamente fino a quando non interviene la variabile di adattamento. Inserita questa variabile nel modello, il legame PSM-performance individuale non funziona più, significando che l'influenza della PSM sulla performance era *mediata* totalmente da tale variabile.

Vandenabeele (2009), a differenza di Bright (2007), trova supporto sia per gli effetti diretti che indiretti della PSM sulla performance. Gli effetti indiretti sulla relazione PSM-performance sono *mediati* dalla soddisfazione al lavoro (*job satisfaction*) e dalla dedizione affettiva e normativa (*normative e affective commitment*).

Leisink e Steijn (2009) analizzano l'ipotesi che una variabile, teoricamente simile alla P-O Fit, potesse *mediare* la relazione tra la PSM e tre outcomes della performance - la dedizione, la volontà di esercitare sforzi e la performance lavorativa percepita. Ai fini della loro

indagine, gli autori usano la logica delle teorie di adattamento della persona all'ambiente (Person-Environment fit, P-E Fit) ricorrendo, in particolare, a due concetti. Il primo è l'adattamento della persona al lavoro (Person-Job fit) che spiega la compatibilità tra le caratteristiche di una persona e quelle del lavoro o dei compiti che devono essere svolti a lavoro; il secondo è l'adattamento della persona all'organizzazione (P-O Fit) che spiega la compatibilità delle persone e l'intera organizzazione (Sekiguchi, 2007).

Le conseguenze comportamentali della PSM saranno influenzate dall'esistenza di un adattamento tra le caratteristiche di una persona e le sue attitudini, da una parte, e l'ambiente di lavoro, dall'altra. Sulla base di ciò, gli autori ipotizzano che la PSM avrebbe avuto un effetto positivo sulla performance individuale, solo se gli impiegati avessero potuto realizzare la loro PSM durante lo svolgimento del loro lavoro. In altre parole, gli impiegati che hanno un alto livello di PSM e il cui lavoro offre loro buone possibilità di soddisfare i loro desideri di servire il pubblico, renderanno meglio al lavoro, rispetto a quelli che, a parità di PSM, non hanno tali possibilità. Gli autori definiscono PSM-fit la misura in cui il lavoro di un individuo offre la possibilità di esercitare il suo impegno per l'interesse pubblico (simile alla variabile Person-Job fit) e PSM misfit la condizione in cui l'impegno per l'interesse pubblico sia maggiore dell'opportunità che il lavoro procura per esercitarlo.

Gli autori notano che, nella prima parte della loro analisi, la PSM non ha alcun effetto diretto sulla performance. Tuttavia, nella seconda parte, dove viene presa in considerazione la variabile PSM misfit come possibile variabile di *mediazione*, la PSM è correlata positivamente con la performance. La PSM misfit, invece, non media la relazione, ma ha un effetto indipendente e negativo sulla performance.

Questo significa che il non poter mettere in pratica il proprio desiderio di impegnarsi per il servizio pubblico incide indipendentemente e negativamente sulla performance individuale.

Oltre che nel campo della pubblica amministrazione, anche le ricerche nel campo del comportamento organizzativo o dell'economia supportano la positiva relazione tra PSM e performance individuale. Grant (2007) propone che l'architettura sociale del lavoro può essere usata per rinforzare la significatività del compito e, di conseguenza, la motivazione prosociale.

Successive ricerche empiriche (Grant, 2008a; 2008b) supportano questa argomentazione teorica, testando che gli effetti delle manipolazioni sperimentali sulla

significatività del compito influenzano non solo la performance, ma anche la persistenza e la produttività.

In economia, gli studi di Francois (2000) dimostrano che quando la PSM esiste, possono essere create le condizioni per ottenere meglio gli sforzi dei dipendenti piuttosto che ottenere una società che massimizza il profitto standard.

LeGrand (2003) conclude, invece, che le politiche pubbliche dovrebbero creare le condizioni per realizzare i quasi-mercati, nei quali le agenzie pubbliche competono con le agenzie private nella fornitura dei servizi. La conseguenza di questi quasi-mercati è che essi servono per imbrigliare le motivazioni altruistiche di tutti i fornitori, pubblici e privati.

L'intervento delle discipline economiche e sociali nello studio della PSM, ha anche permesso di allargare la prospettiva di studio dal livello individuale, a quello meso e a quello macro.

Sebbene esistano molte prove, alcuni studiosi sostengono che è troppo presto per concludere che la PSM è legata alla performance individuale (Petrovsky e Ritz, 2014; Wright e Grant, 2010) per almeno tre ragioni principali.

Prima di tutto, perché alcuni studi hanno fallito nel trovare tale relazione (Alonso e Lewis, 2001; Wright, Hassan e Christensen, 2015).

In secondo luogo, anche quelli che l'hanno trovata (o non trovata) possono essere stati influenzati dalla distorsione, chiamata *common source bias*, causata dall'aver ottenuto i dati sia delle variabili dipendenti (come la performance), che indipendenti (come la motivazione), dalla stessa fonte (spesso, i dipendenti), piuttosto che a causa dei costrutti teorici che le misure rappresentano (Jakobsen e Jensen, 2015; Podsakoff et al., 2003; 2012).

Quando sia le informazioni sulla motivazione che sulla performance sono procurate da un'unica fonte, la relazione trovata può essere distorta per varie ragioni. Per esempio, gli individui, riportano alti livelli di motivazione, perché pensano che stanno facendo bene, o indicano un alto punteggio perché pensano che ciò li aiuterà a progredire nella loro carriera (Meier e O'Toole, 2013; Podsakoff et al., 2003; Wright e Grant, 2010).

Lo studio di Petrovsky e Ritz (2014) cerca di dare prova della relazione positiva PSM-performance, sia a livello individuale che organizzativo (aggregando i dati). Per dare più robustezza ai loro risultati, tentano di isolare il fenomeno della distorsione - *common-method bias* – generato dalla raccolta di tutti i dati dalla stessa fonte, con una tecnica di correzione suggerita da Brewer (2006) che riesce a separare metodologicamente le fonti dei dati.

Sebbene la loro analisi si limita a studiare tale relazione coinvolgendo solo la dimensione APM della PSM, i risultati del loro studio contengono un interessante contrasto. La relazione esiste ed è confermata quando l'analisi è condotta a livello individuale e con i dati aggregati, senza correggere gli effetti distorsivi; mentre non è statisticamente significativa quando l'analisi è svolta a livello organizzativo applicando la correzione.

Ai fini di questa trattazione è opportuno sottolineare che il livello individuale della relazione è sempre confermato sia se gli autori adottano la tecnica di correzione che non.

Come già accaduto per lo studio di Alonso e Lewis (2001), che si basa sulle valutazioni dei supervisor in riferimento ad una performance più generalmente percepita, anche quello di Wright, Hassan e Christensen (2015) solleva di nuovo dubbi sul legame PSM-performance individuale. Infatti, tale studio fornisce poche prove sull'effetto positivo della PSM sulla performance dei dipendenti, quando questa è valutata specificamente dai supervisor sulle prestazioni svolte all'interno e fuori dal ruolo, o sull'assenteismo dei dipendenti.

D'altra parte, vale la pena osservare che questo studio rappresenta un tentativo per limitare il problema della distorsione dei dati, coinvolgendo i supervisor nella valutazione della performance dei dipendenti e non i dipendenti stessi che restano la fonte di informazione solo per la loro PSM.

Alcuni studi, confermando gli effetti positivi della PSM sulla performance, hanno, peraltro, contestualizzato la performance con atteggiamenti specifici, quali, per esempio, l'atteggiamento dei fisioterapisti di servire un maggior numero di pazienti disabili (Andersen e Serritzlew, 2012), o quello degli insegnanti di attribuire voti più bassi (Andersen et al., 2013). Altri atteggiamenti specifici collegati alla PSM, indagati in passato, sono stati: comportamenti di denuncia di illeciti (Brewer e Selden, 1998); comportamento di cittadinanza organizzativa (Kim, 2006); propensione ad elargire donazioni caritatevoli di soldi, tempo o sangue (Houston, 2006).

Importanti passi avanti per generalizzare la relazione positiva tra PSM e performance individuale sono stati compiuti da almeno tre studi che hanno applicato metodi di indagine più sofisticati e misure oggettive della performance.

In particolare, Bellè (2013) ha tentato di verificare tale relazione usando dati esterni oggettivi legando la PSM a comportamenti attivati su base volontaria, al di fuori dal normale

orario di lavoro. L'autore ha condotto un esperimento di campo con un campione di infermiere in un ospedale pubblico italiano per indagare l'interazione tra la performance individuale, la PSM e due condizioni: l'esposizione a contatti con i beneficiari del servizio e gli interventi di auto-persuasione.

La performance in questo studio era misurata in termini di persistenza, produttività, vigilanza e prodotto.

Incontrare i beneficiari dei loro sforzi, così come riflettere sull'impatto sociale del loro lavoro, sostenendolo per iscritto e di persona, migliora la performance di un gruppo di infermiere che auto-risportano un livello più alto di PSM rispetto a quello espresso prima di essere esposto alle due condizioni sperimentali. Per di più, il significativo aumento della PSM osservato nelle condizioni sperimentali *mediante* parzialmente l'effetto positivo sulla performance che viene fuori dal contatto con i beneficiari e dagli interventi persuasivi.

Questo articolo contribuisce pure a fare un piccolo passo avanti verso la soluzione di una non semplice controversia, se la PSM è una caratteristica stabile o uno stato dinamico dell'individuo (Brewer, 2003; Crewson, 1997; Houston, 2006; Karl e Peat, 2004; Posner e Schmidt, 1996; Rainey, 1982).

Sulla base dei risultati di questo studio si può affermare che la PSM sarebbe uno stato dinamico dell'individuo. Questo indirettamente significa affermare che la PSM può essere influenzata attraverso processi organizzativi di socializzazione o adattamento, simili ad altri valori collegati alla PSM (Cable e Parsons, 2001).

Nonostante il notevole contributo di questo studio, resta difficile confermare che la PSM è legata alla performance, perché l'esperimento si basa su comportamenti extra-ruolo e non su comportamenti rientranti nel ruolo delle infermiere di fornire il servizio pubblico.

Lo stesso autore in un altro studio, conducendo un quasi-esperimento (Bellé 2012), aveva già, in qualche modo, mostrato che le stesse condizioni, contatto con i beneficiari e interventi persuasivi, rendono la relazione PSM-performance considerevolmente più forte, la mettono in risalto, o meglio la fortificano.

Gli studi di Bellé (2012, 2013) aprono la strada alla ricerca sperimentale per rispondere alla domanda se la PSM garantisce una migliore performance. La maggior parte della letteratura si basa su disegni di ricerca osservazionali, cioè non sperimentali, nei quali gli investigatori osservano i soggetti e misurano le variabili di interesse senza assegnare casualmente trattamenti ai soggetti. Il disegno di ricerca osservazionale, che include studi di

coorte, trasversali e di caso controllo, sono ben adatti a testare le ipotesi teoriche in una popolazione ampia, ma sono deboli in riferimento alla validità interna (McGrath, 1981). Infatti, la validità interna della ricerca esistente sugli effetti della PSM sulla performance individuale, basata per lo più su dati trasversali, rischia di essere inficiata per due preoccupanti minacce di endogeneità: la distorsione dovuta sia alla causalità invertita che alle variabili omesse.

Gli esperimenti randomizzati, controllati si adattano benissimo a fronteggiare queste due potenziali insidie (Shadish, Cook e Campbell, 2002).

In letteratura è presente un altro studio che ha utilizzato i dati oggettivi per misurare la performance individuale, superando anche il limite dello studio di Bellè (2012) di non aver indagato la performance dei dipendenti collegandola alla fornitura del servizio pubblico.

Andersen, Heinesen, e Pedersen (2014), infatti, verificano che la PSM di docenti danesi identificata sul loro specifico ruolo pubblico (insegnare) conduce ad una migliore performance, misurata sui risultati oggettivi dei loro studenti in termini di voti più alti conseguiti. La robustezza di tali risultati è garantita dall'aver isolato statisticamente gli effetti delle caratteristiche specifiche degli studenti e delle scuole, nonché dall'aver combinato i dati dell'indagine con dati amministrativi, che gli autori riconoscono di alta qualità.

Van Loon (2016) individua una terza causa che impedisce di concludere indubitabilmente che la PSM influenza la performance individuale e che può, a sua volta, aver prodotto risultati misti nella ricerca condotta fino ad oggi. Tali risultati, secondo l'autrice, dipendono da come è stata misurata la performance. La maggior parte degli studi sulla PSM, infatti, usa una misura della performance generale e spesso è poco chiaro cosa i partecipanti all'indagine stanno considerando quando valutano la loro performance, se l'efficienza o il prodotto sociale o il loro impatto sulla società.

Data la natura specifica del servizio pubblico, con molti obiettivi e stakeholders, la performance dei fornitori del servizio pubblico può essere vista come intrinsecamente multidimensionale (Boyne, 2002; Brewer, 2006; Walker et al., 2011).

I fornitori del servizio pubblico non devono solo lavorare efficientemente, ma anche fornire un prodotto (output), essere reattivi (responsive) e trattare gli individui correttamente (Boyne, 2002). E' possibile, per esempio, che gli impiegati producano un buon prodotto, ma che non siano reattivi alle richieste dei clienti perché si concentrano sull'interesse comune

piuttosto che sui clienti. L'autrice dimostra che la PSM migliora la performance intesa in senso generale, ma quando analizza la relazione PSM-performance specificando le diverse dimensioni della performance (efficienza, reattività) ottiene che la PSM non è significativamente correlata alla performance, o meglio alle sue dimensioni di efficienza e reattività. L'uso della misura della performance generale aveva, quindi, oscurato le differenze di ruolo che giocano le diverse dimensioni della performance (Andrews et al., 2011).

In sintesi, gli impiegati dotati di PSM sono guidati da vari moventi che li sostengono nel servire il pubblico. Essi sentono un forte senso di preferenza nello svolgere le azioni necessarie al loro scopo perché hanno totalmente internalizzato i valori del servizio pubblico e si impegnano personalmente a favore di questo (Gagnè e Deci, 2005). Per questa ragione, gli individui eserciteranno più sforzi e di conseguenza ci si aspetta che quegli stessi moventi, in qualche misura, guideranno gli individui motivati al servizio pubblico a risultati migliori di quelli che non sono influenzati da tale motivazione (Andersen, Heinesen, and Pedersen 2014; Vandenabeele 2009). Sulla base di quanto esposto possono essere proposte le terze ipotesi:

Hp3a: I dipendenti pubblici con livelli alti di attrazione al policy making esibiranno livelli più alti di performance individuale.

Hp3b: I dipendenti pubblici con livelli alti di dedizione per l'interesse pubblico esibiranno livelli più alti di performance individuale

Hp3c: I dipendenti pubblici con livelli alti di compassione esibiranno livelli più alti di performance individuale

Hp3d: I dipendenti pubblici con livelli alti di senso del sacrificio esibiranno livelli più alti di performance individuale

3.2 Performance individuale

La performance individuale è un concetto altamente rilevante sia per le organizzazioni, in quanto collegato alla performance organizzativa (Brewer e Selden 1998, 2000; Brewer, Selden e Facer, 2000; Perry e Wise, 1990), che per gli individui stessi, in quanto strettamente legato alla soddisfazione, al senso di autoefficacia, alle opportunità di carriera, alle ricompense (Sonnentag et al., 2008). E' per questo che essa è stata ampiamente studiata dai teorici dell'amministrazione.

L'evoluzione storica del concetto "performance individuale" può essere letta e interpretata alla luce della storia del pensiero organizzativo (Bonazzi, 2007), qui, per grandi linee delineato.

Agli inizi del '900, in un contesto di macchinismo industriale spinto, Taylor lega la performance individuale semplicemente a movimenti standardizzati e manuali per ottenere un prodotto fisico. Infatti egli promuove un'organizzazione scientifica del lavoro attraverso la quale le organizzazioni aumentano la produttività del lavoratore identificando e standardizzando i movimenti più efficienti necessari per svolgere un compito.

Numerosi contributi teorici criticano e sfidano il taylorismo perché, secondo la critica marxistica di Baverman (1974) aveva prodotto una degradazione del lavoro umano, separando il lavoro manuale da quello intellettuale e la soluzione risiedeva nella conquista del potere da parte della classe operaia.

Friedman (1946), dal canto suo, trova la soluzione in un necessario recupero del valore intellettuale, morale e sociale del lavoro per il quale dovevano adoperarsi tutte le forze, imprenditoriali e sociali, sottolineando che l'intento taylorista di pervenire ad una totale determinazione della condotta umana non è mai realizzabile.

Allargando l'oggetto di indagine comprendendo non solo il lavoro operaio, ma anche quello burocratico, Crozier (1963) riconosce che esistono dei margini di soggettività non totalmente controllabili nel lavoro. Egli, infatti, nota che gli impiegati attivano strategie particolari per superare la noia e l'ottusità delle strutture burocratiche-formali.

Questi contributi teorici hanno contribuito a sviluppare una diversa chiave di lettura della performance dei lavoratori che portò alla nascita della scuola delle "Relazioni umane". Gli esperimenti di Hawthorne, esaltati da Mayo (2004), intendevano collegare il fattore illuminazione alla performance dei lavoratori, ma i risultati dimostrarono che tra le

motivazioni dei lavoratori e la loro performance era intervenuto un “fattore umano”¹², fin qui trascurato, che aveva portato i lavoratori a rendere di più.

Successivamente si notarono delle imperfezioni metodologiche dell’esperimento che portarono alla smentita del fatto che la cordialità delle relazioni micro-sociali potesse rappresentare un fattore di produzione. Ulteriori esperimenti condotti a Hawthorne dallo stesso gruppo di ricerca aveva suggerito l’importanza delle dinamiche informali dei gruppi di lavoro nella vita aziendale, in rapporto all’andamento produttivo.

Insieme a Taylor e Mayo, Barnard (1938) rappresenta un’altra tappa verso una concezione cooperativa dell’azienda e il superamento del darwinismo sociale che era concentrato sull’individuo che agisce in base a puri calcoli utilitaristici. Egli utilizza la parabola del masso concepita per evidenziare i limiti dell’individuo isolato che da solo non riesce a spostare un masso che impedisce il passaggio: soltanto la cooperazione di più persone che siano accomunate dallo stesso scopo ne permette la rimozione.

All’interno di questa cooperazione sono inclusi sia aspetti formali che informali e la distinzione tra fini organizzativi e moventi personali.

I rapporti informali, già riconosciuti dalla scuola delle relazioni umane, ma che non hanno fini consapevoli, creano le condizioni su cui può nascere l’organizzazione formale dotata di uno scopo consapevole. Barnard nota che ogni soggetto è dotato di una *personalità organizzativa* che guida le prestazioni (performance) attinenti ad un ruolo impersonale e sostituibile verso un fine che non è suo. Allo stesso tempo, il soggetto è dotato di una *personalità individuale* ed ha una motivazione personale a partecipare allo scopo organizzativo che va soddisfatta con benefici o incentivi.

Con la distinzione tra fini impersonali organizzativi e moventi personali, Barnard, perviene alla definizione di efficacia ed efficienza organizzativa, concetti che non sono tra l’altro necessariamente correlati tra loro. La prima rappresenta la misura in cui l’organizzazione raggiunge i propri obiettivi; la seconda rappresenta la misura in cui si soddisfano le motivazioni individuali a far parte di un sistema cooperativo. Il meccanismo che può garantire efficacia ed efficienza sta nel sistema degli incentivi e, qui, Barnard riconosce il primato agli incentivi non materiali (gratificazioni morali, stima, prestigio)

¹² Per “fattore umano” si intende il complesso dei fattori psicologici latenti, aventi natura emozionale più che logica, che condizionano il comportamento manifesto dei soggetti, a tal punto che l’atmosfera cordiale e l’integrazione del gruppo, piuttosto che gli incentivi legati alla produttività, avevano inciso sostanzialmente sulla performance dei lavoratori (Mayo, 2004).

rispetto a quelli materiali (benefici di posizione, sicurezza del posto, monetari) e nel ruolo del dirigente, ormai distinto dal proprietario dell'organizzazione e che deve infondere motivazioni, mediare tra i fini organizzativi e i moventi dei suoi membri, piuttosto che solo decidere.

Il pensiero di Barnard inizia a ribaltare la teoria organizzativa classica (Urwick, Mooney, Fayol) che subordinava il comportamento umano alle esigenze delle organizzazioni.

Questo processo viene portato a termine dalla scuola motivazionalista, dal taglio fortemente psicologico, che raggiunge il suo apice intorno agli anni '60-'70.

Secondo questa scuola, i fini organizzativi possono essere proficuamente conseguiti se sono soddisfatti le esigenze di crescita dell'individuo, visto non più come dotato di "personalità individuale" che occorre opportunamente incentivare perché cooperi ai fini dell'organizzazione, ma dotato di *bisogni* che differiscono tra loro per natura e grado di complessità.

Maslow propone una "scala dei bisogni" secondo la quale l'individuo agisce per soddisfare bisogni puramente biologici fino a bisogni di autorealizzazione. Per quanto suggestiva questa interpretazione dei bisogni umani, un punto debole della teoria di Maslow, è rappresentato dall'ordine preciso secondo cui l'uomo tenderebbe a soddisfare i suoi bisogni.

Alderfer, infatti, rielaborò questa teoria inserendo meno tipologie di bisogni, ma legati da un legame di continuità tra loro.

Un altro esponente della scuola motivazionalista è Argyris (1957) che identifica il processo di crescita psicologica dell'individuo dal passaggio dallo stato d'infanzia a quello della maturità. E' un passaggio caratterizzato da molte trasformazioni, basate su un continuum, che portano l'uomo a sviluppare capacità di adattamento, ad assumere responsabilità e a conoscere le proprie potenzialità. La maturità cui si riferisce l'autore non è intesa come condizione solitaria ed egoistica, bensì una condizione sociale di reciproca interazione.

È pur vero che non sempre le organizzazioni favoriscono questo passaggio e Argyris ritiene che questo possa essere facilitato attraverso una ridefinizione dei compiti che non avvenga dall'alto, ma che lasci spazio alla creazione di gruppi informali di lavoro che si autogestiscono in modo partecipativo e democratico. Il livello qualitativo delle performance

individuali è legato allo sviluppo di una cultura nuova e sensibile verso la soddisfazione delle esigenze umane.

Herzberg (1959) si concentra, invece, su una concezione dualistica che individua quali fattori generano motivazione a lavoro e quali la danneggiano. I primi sono definiti “fattori igienici” e riguardano le condizioni esterne al lavoro, come l’ambiente fisico, l’ambiente sociale, la remunerazione. I secondi sono definiti “fattori motivazionali” e riguardano il contenuto interno del lavoro, e quindi la capacità di procurare una crescita psicologica della personalità di chi lavora. Con gli approcci esposti finora il rapporto tra motivazione e performance resta abbastanza problematico.

Likert (1967) riconosce il bisogno di autorealizzazione come potente motivazione per i dipendenti, che va favorita attraverso una dimensione collettiva, comunitaria e non competitiva tra i suoi membri, che l’autore riconosce nel “gruppo di lavoro”.

Restringendo il campo di osservazione allo studio della burocrazia amministrativa, che include la pubblica amministrazione, il contributo di Weber (1946) merita grande considerazione. Egli riconosce la possibilità di individuare delle uniformità tipiche di comportamento, chiamate tipi ideali, che modellano la realtà, tra questi il più importante è quello della burocrazia. Essa è l’apparato amministrativo tipico per l’esercizio del potere legale, che è fondato sulle norme e sulle regole (in contrapposizione al potere basato sul carisma del capo o sulle tradizioni e gli usi), dotato di una razionalità orientata allo scopo. Alcuni suoi tratti distintivi sono: la divisione del lavoro disciplinata dalle regole; la gerarchia degli uffici; il ricorso a regole generali per decidere e agire; l’uniformità dei comportamenti; l’impersonalità delle relazioni interne ed esterne; il lavoro come professione e carriera, basato su una qualificazione specifica, il dovere di fedeltà all’ufficio, la remunerazione fissa per le proprie prestazioni e la durata vitalizia della carica.

Le regole generali applicate alle situazioni specifiche orientano il comportamento delle persone, assicurando uniformità, continuità e stabilità nelle attività e coordinano il lavoro; l’autonomia, il controllo e il flusso delle comunicazioni necessari per le decisioni sono assicurati dalla gerarchia degli uffici; il rischio di errori è ridotto grazie alle competenze stabili e la preparazione specialistica dei funzionari.

Le discussioni di Merton, Gouldner, Selznick e Crozier sul modello weberiano avevano messo in evidenza l’esigenza di pervenire a modelli burocratici capaci di dare ai dipendenti

maggiori margini di responsabilità e di iniziativa nel raggiungere gli obiettivi su cui poi sono valutati.

Negli anni '80, su questi problemi la letteratura manageriale ha pensato di proporre formule organizzative e proposte di incentivazione del personale. E' in questi anni, che si sviluppa il filone di ricerca della PSM che trova la sua ragion d'essere nel desiderio di sostituire le ricompense tangibili con quelle intangibili e nel desiderio di agire per il benessere delle persone e della società. Tale passaggio sembra complicare la definizione di performance.

Un elemento che accomuna i concetti di performance individuale sviluppati nel tempo è la sua multidimensionalità e può essere intesa come il complesso di azioni che permettono all'individuo di raggiungere un obiettivo o un insieme di obiettivi all'interno di un lavoro, di un ruolo, o di una organizzazione (Campbell, 1990).

Un grande peso è stato dato alla distinzione tra performance del compito (task performance) e performance contestuale (contextual performance). Le attività della performance del compito sono specifiche del lavoro cui il compito si riferisce; contribuiscono alla performance organizzativa; sono predette principalmente dalle abilità possedute; si riferiscono a comportamenti rientranti nel ruolo e sono remunerate sulla base di un sistema formale di incentivi.

D'altra parte, le attività della performance contestuale sono paragonabili in quasi tutti i lavori; sono predette dalla motivazione e dalla personalità e si traducono in comportamenti discrezionali che vanno al di là del ruolo formale svolto e non sono ricompensate da un sistema formale di incentivi. Esse, in pratica, non contribuiscono direttamente alla performance organizzativa, ma supportano l'ambiente organizzativo, sociale e psicologico e indirettamente facilitano la performance del compito (Borman e Motowidlo, 1997; Motowidlo et al., 1997; Motowidlo e Schmit, 1999).

Esistono cinque categorie di performance contestuale (Borman e Motowidlo 1993):

1. offrirsi spontaneamente per attività che vanno al di là dei requisiti formali del lavoro;
2. persistenza nell'entusiasmo e applicazione quando necessario a completare il compito;
3. assistenza agli altri;
4. seguire le regole e le procedure prescritte, persino quando non è conveniente;
5. difendere apertamente gli obiettivi organizzativi.

Rientra in queste categorie, per esempio, un individuo che a lavoro segue le regole e le politiche organizzative, o dimostra di sforzarsi di più, o magari aiuta e collabora con gli altri e allerta i colleghi se vi sono problemi relativi al lavoro (Borman e Motowidlo, 1993; Motowidlo et al. 1997). In passato la performance contestuale era concettualizzata e misurata in numerosi modi. Le differenti concettualizzazioni si riferivano per lo più al funzionamento efficiente di un'organizzazione in un certo momento (stabilizing contextual performance) e ai comportamenti proattivi che implementano procedure e processi innovativi in un'organizzazione, in termini di cambiamento (proactive contextual performance).

Esse confermavano, comunque, la natura multidimensionale della performance. Successivamente a causa del cambiamento degli ambienti di lavoro e della loro dinamicità, il bisogno di avere lavoratori adattivi è diventato sempre più importante.

A tal proposito, Hesketh e Neal (1999) introducono il concetto multidimensionale di performance adattiva, che non è sufficiente a fronteggiare, però, l'aumento delle interdipendenze e dell'incertezza della realtà.

Griffin et al. (2007) identificano una performance composta da tre dimensioni, la competenza, l'adattività e la proattività. La competenza riguarda la soddisfazione dei requisiti del ruolo formale rivestito; l'adattività si riferisce al grado di adattamento al cambiamento nell'ambiente di lavoro; la proattività si riflette in comportamenti che avviano il cambiamento in modo autonomo.

In definitiva, la performance dovrebbe essere vista come un costrutto dimensionale, fatto di dimensioni, a loro volta costituite da dimensioni (Sonnentag et al 2008).

La performance individuale dei lavoratori, chiamati *frontline*, che hanno diretto contatto con i beneficiari del servizio che forniscono, spesso comprende un ampio intervallo di comportamenti diretti sia internamente (verso i dirigenti e i colleghi), sia esternamente (verso i clienti).

Resta di fatto la difficoltà di definire e misurare la performance nel settore pubblico, perché non riguarda un prodotto fisico, ma un servizio intangibile da fornire alla collettività al quale contribuiscono spesso più individui e quindi diventa difficile collegarlo ad un unico individuo. Si pensi, ad esempio, al voto d'esame di un alunno: è sì un prodotto ma ottenuto da un processo dove sono intervenuti più professionisti, più flussi di attività e non può facilmente misurare la performance del singolo docente.

3.3 Misura della performance

Dagli studi sulla performance individuale presenti in letteratura emerge che la performance può essere misurata in modo diverso sia in riferimento ai dati che agli individui preposti a valutarla. I dati possono essere sia oggettivi che soggettivi, dove i soggettivi sono quelli che lasciano un certo margine di discrezionalità nel soggetto che valuta; mentre quelli oggettivi sono visti come standard di riferimento. Infatti, le misure oggettive della performance sono stabilite imparzialmente e la valutazione è fatta senza che il soggetto/oggetto da valutare sia capace di influenzare l'esito della valutazione (Andrews et al., 2006; Meier e O'Toole, 2013; Podsakoff et al., 2003).

Altri studiosi sostengono che tutte le misure sono in qualche misura distorte perché tutti i dati sono registrati da qualcuno e c'è sempre qualcuno che indica cosa è una buona performance (Brewer, 2006). I soggetti preposti alla valutazione della performance individuale possono essere supervisori, dirigenti, soggetti esterni o i soggetti stessi in termini di autovalutazione. Per catturare la natura *poliedrica* della performance individuale, i ricercatori spesso si sono basati su valutazioni della performance dei lavoratori eseguita da supervisori (Korschun et al., 2014; Zablah et al., 2012).

Ogni valutazione può contenere informazioni preziose e non sempre possono tradursi in esiti contrastanti, tanto è che, per esempio, quando le misure della performance oggettive e soggettive sono tra loro comparabili, queste risultano essere correlate (Andrews et al., 2006; Bommer et al., 1995).

Al di là della semplice dicotomia delle misure come puramente soggettive o oggettive, esse possono andare da più soggettive (quando sono percepite e autovalutate) a più oggettive (quando si utilizzano dati registrati), con molte forme di valutazione tra i due estremi, come la valutazione fatta dai supervisori o dai clienti o da soggetti esterni. Ogni tipo di misura può avere un valore maggiore rispetto ad un altro, questo dipende dallo scopo per cui la performance si misura (Behn, 2003).

E' anche vero che non tutti gli aspetti della performance possono essere misurati oggettivamente e differenti fonti possono sostenere differenti, ma ugualmente legittime, opinioni su cosa costituisce una buona performance.

La soluzione migliore resta quella di attingere da più fonti, triangolare i dati, combinare dati oggettivi con quelli soggettivi, anche per arginare problemi di soggettività o distorsione dei risultati, problemi molto frequenti negli studi di pubblica amministrazione e di quelli sulla PSM, in particolare.

Esiste in letteratura uno studio che tenta di dar prova dell'esistenza della relazione tra PSM e performance individuale, da una parte, e di risolvere in parte i problemi di soggettività

e di common source bias, dall'altra. Risolve questi problemi indagando unità di lavoro formate da più individui la cui performance è valutata da supervisori (Wright et al., 2015). Non si può escludere che i supervisori, a loro volta, possano enfatizzare alcuni aspetti della performance e non altri e essere condizionati essi stessi dalla PSM (Christensen et al., 2013).

Andersen et al (2015), in uno studio su docenti e relativi studenti, discutono teoricamente e indagano empiricamente su come poter ottenere misure sulla performance più consistenti. Essi pervengono ad importanti conclusioni combinando argomenti esistenti nel campo della pubblica amministrazione, tra questi la PSM, con la teoria istituzionale e la sociologia delle professioni; integrando dati dell'indagine con dati amministrativi relativi e verificando se differenti misure della performance individuale producono risultati diversi.

Le diverse misure delle dimensioni della performance utilizzate, relative agli stessi docenti, sono quattro: l'autovalutazione dei docenti del loro contributo sulle competenze scolastiche acquisite dai propri alunni, i voti degli studenti a fine anno attribuiti dal proprio docente, voti all'esame orale con un valutatore esterno e il proprio docente e voti agli esami scritti con almeno un valutatore esterno. Questi autori hanno il merito di aver evidenziato che l'associazione tra tali misure e tre variabili esplicative (PSM, motivazione intrinseca e soddisfazione al lavoro) sono molto differenti, a seconda che la performance sia stata valutata, o non, usando la stessa fonte dei dati delle variabili esplicative.

Essi suggerirebbero di usare fonti indipendenti dei dati per evitare il potenziale rischio di distorsione dei risultati che ne deriva e di basare in definitiva le valutazioni della performance su adeguate norme professionali, in quanto queste hanno due fondamentali vantaggi.

Il primo è quello di isolare i dipendenti dalle pressioni politiche che sottolineano l'efficienza (Miller, 2000).

Il secondo è quello di garantire valutazioni coerenti con la realtà difficile da misurare: i docenti valutano la loro stessa performance indirettamente attraverso la performance dei loro studenti secondo una scala di voti istituzionalizzata da norme professionali sostenute da istituzioni regolative. La coerenza con misure istituzionalizzate indica che c'è la possibilità di usare le norme professionali per assicurare una generale coerenza delle valutazioni della performance, a tal punto che la valutazione esterna non ha più motivo di esistere.

Le professioni incorporano, infatti, legalmente gli obiettivi delle pubbliche organizzazioni nelle proprie norme e un'istituzionalizzazione delle valutazioni della performance attraverso norme professionali potrebbe essere molto vantaggiosa.

Di fatto, negli studi di pubblica amministrazione spesso si ricorre alla misura della performance attraverso dati soggettivi, self-reported (Alonso e Lewis, 2001; Naff e Crum, 1999; Vandelabeele, 2009)

3.4 PSM e User Orientation

La *User Orientation* è un concetto che ha le sue origini nella letteratura dei servizi di marketing e del personale di vendita, con il nome di “customer orientation” e si riferisce a fare bene per gli “altri, intendendo per “altri”, in un senso più stretto, gli specifici individui o gruppi di individui (Andersen et al. 2011). Lo studio di Brewer et al.(2000) ha contribuito al cambio di terminologia da “customer orientation” a “user orientation”.

Essi dimostrano, infatti, che se è vero che esistono individui predisposti a svolgere il servizio pubblico, è pur vero che questa predisposizione dipende da come gli individui percepiscono i moventi razionali, normativi e affettivi (e il senso del sacrificio) associati al pubblico servizio. Questi moventi sono sempre presenti, non prevalgono l’uno sull’altro, ma si sovrappongono, identificando quattro tipi di concezioni della PSM e quindi quattro tipi di individui che sostengono queste concezioni. In generale, gli autori avanzano l’idea che seppure i moventi che spingono un individuo a prestare servizio pubblico sono molteplici, questi contribuiscono ad un unico comportamento.

Ci sono individui che trovano gratificazione ad aiutare gli altri con cui si identificano, ma non sono semplicemente e totalmente altruisti perché bilanciano le loro preoccupazioni nei confronti delle persone svantaggiate con l’attenzione verso i loro interessi e bisogni. Il loro ambito di preoccupazione sono gli altri individui. Con un’allusione alla parabola cristiana del buon samaritano, essi sono definiti *samaritani*.

Ci sono individui particolarmente ispirati dal senso civico e da uno spirito pubblico che considerano il servizio pubblico la più alta forma di cittadinanza e si prodigano a servire la comunità, quale unico punto significativo di connessione tra i servitori del servizio pubblico e i cittadini. Questa tipologia di individui prende il nome di *comunitari*.

Ci sono, poi, individui che agiscono per cause di rilevanza maggiore rispetto a se stessi, proteggendo, sostenendo e lavorando per il bene del pubblico, a tal punto da mettere il dovere prima di se stessi e rischiare personalmente. Questi individui si vedono come “guardiani” delle nazione, mettendo i loro obblighi e responsabilità verso il pubblico prima della fedeltà ai loro superiori e ai loro bisogni e interessi personali. Per questo, sono chiamati *patrioti*.

Infine, ci sono individui che considerano lo Stato come un veicolo per rendere la società giusta, si prendono cura del benessere dell'umanità da una prospettiva sociale, il loro ambito di preoccupazione è rappresentato dall'umanità, per questo sono chiamati *umanitari*.

In definitiva, Brewer et al. (2000) procurano un'immagine nitida di impiegati che svolgono un servizio pubblico descrivendoli complessivamente come *persone che aiutano le persone* (*people helping people*) e non come agenti o dirigenti a caccia di clienti. Questo ha contribuito a cambiare il termine "customer orientation" in "user orientation". Il termine "user", infatti, rimanda meglio all'idea di utilizzatore del servizio, nel senso di beneficiario. Sebbene i confini tra PSM, motivazione intrinseca e motivazione prosociale non sono nettamente definiti, la PSM riferendosi alla società e alle persone in senso lato si configura come motivazione intrinseca; mentre la UO riferendosi alle persone, in un senso più ristretto, si configura come una motivazione prosociale.

La prima permette ai dipendenti di gradire il processo lavorativo di per se stesso, perché li aiuta a soddisfare il loro desiderio di servire la collettività; la seconda induce gli impiegati a concentrarsi sul raggiungimento di un fine significativo, che può essere percepito come il benessere degli altri, quando questi sono precisamente individuati.

Questa distinzione suggerisce che le due motivazioni sono relativamente indipendenti e producono persino conseguenze comportamentali differenti (Andersen et al., 2013; Jensen and Andersen, 2015), ma è pur vero che queste due motivazioni possano interagire e influenzare la performance (Grant, 2008).

Tuttavia, altri studiosi notano che queste due motivazioni, PSM e UO, rientrano nello stesso spazio concettuale (Wright et al., 2013), a tal punto da aggiungere la UO come dimensione della PSM (Andersen e Pedersen, 2012).

Ora, assumendo che la PSM e la UO sono teoricamente distinte, la spiegazione perché la PSM possa migliorare la UO nella fornitura del servizio pubblico risiede nella "teoria dell'orientamento verso gli altri" (Meglino and Korsgaard, 2004), secondo la quale quelli che sono orientati verso gli altri (come quelli che hanno la PSM), si convinceranno più facilmente a lavorare di più per aiutare i clienti e/o i colleghi di lavoro e ad agire sulla base di questa convinzione.

Un individuo motivato al servizio pubblico attribuisce valore nel servire ed aiutare la società e gli altri ("*doing good for others and for society*") e lo fa andando oltre quanto obbligato a fare per contratto o per dovere.

In letteratura è stato dimostrato che in un senso, più ristretto, e con la stessa logica, il desiderio di adoperarsi per “gli altri” e per “la società” può trovare la sua ragion d’essere e il suo sfogo anche quando “gli altri” sono all’interno dell’organizzazione (colleghi, dirigenti) e la “società” è rappresentata dall’organizzazione stessa, in quanto parte della società. Infatti la PSM impatta positivamente sull’organizational commitment e sull’organizational citizenship behavior, costrutti teorici che misurano la dedizione all’organizzazione e ai suoi membri. Tuttavia, nel settore del servizio pubblico, soprattutto dove c’è un continuo interagire dei lavoratori con gli utilizzatori del servizio, la PSM, quale predisposizione ad aiutare gli altri, potrebbe essere predittrice di un orientamento verso il singolo individuo, oltre che verso l’organizzazione o i suoi membri. La logica che è alla base di tale supposizione può rinvenirsi nel ruolo delicato svolto dall’individuo verso cui si è orientati. Nel caso dell’alunno, per esempio, questi rappresenta il rappresentante più prossimo e tangibile della società. Lavorare per l’alunno per un docente equivale a lavorare per la società, o comunque i due fini potrebbero coincidere a causa dei legami professionali, dettati dalla legge, ma anche di quelli affettivi che legano l’un l’altro nel tempo.

La relazione tra la PSM e tale orientamento non è stata ancora investigata.

La UO, in qualche modo, misura la soddisfazione generale verso il lavoro che si svolge e l’impegno, che, per esempio, i docenti approfondono nell’aiutare gli alunni che sono all’interno dell’organizzazione con uno sforzo che va oltre quello che normalmente ci si aspetta. La UO potrebbe giocare un ruolo importante più facilmente in quelle organizzazioni chiamate precedentemente people-changing, come le scuole, che hanno l’obiettivo di “cambiare” i propri alunni, in termini di conoscenze, competenze ed abilità e forniscono servizi positivi voluti dalla società (Hasenfeld, 1972). Questo tipo di organizzazioni ha accesso facile alle informazioni che riguardano il loro impatto prosociale (Grant et al., 2007) e i dipendenti hanno bisogno di identificarsi con i beneficiari del servizio per sapere meglio come “cambiarli”.

I legami affettivi con coloro che utilizzano il servizio sono la base emozionale di questa identificazione per servire gli altri (Knoke e Wright-Isak, 1982) e raggiungere gli obiettivi organizzativi. Nelle organizzazioni fornitrici di servizi pubblici desiderati (come le scuole), le opportunità che hanno gli impiegati di vedere il loro impatto sulla società e di ricevere feedback e gratitudine dai beneficiari del loro servizio migliorerà i loro sentimenti di empatia e la loro sensazione di impatto. Sono questi sentimenti a condurli in misura

maggiore verso l'identificazione e in misura minore verso i moventi strumentali che compongono la PSM (van Loon 2015).

Kim e Vandenabeele (2010) sostengono che il sentirsi un tutt'uno con quelli con cui si identificano porta gli individui a voler fare del bene e perfino sacrificarsi per i soggetti con cui si identificano. Qui, ci si aspetta che la PSM, guidata da diversi moventi, anche quelli affettivi, guidi le persone a beneficiare gli individui piuttosto che la collettività (Andersen e Serritzlew, 2012; Jensen e Vestergaard, 2016).

Andersen e Serritzlew (2012) trovano che i fisioterapisti motivati al servizio pubblico tendono ad avere una percentuale più alta di pazienti disabili rispetto ai loro colleghi con un livello più basso di PSM. La percentuale di disabili può essere vista come un indicatore della UO, dato che la PSM di questi fisioterapisti li porta a servire specifici pazienti disabili, beneficiari del loro servizio. In genere, questi pazienti sono poco lucrativi, più esigenti e richiedono più tempo per essere soddisfatti. I fisioterapisti aumentano la loro percezione di servire la società, servendo questa tipologia di malati. Questi risultati implicano che la PSM aiuta gli individui a supportare gli interessi e i bisogni di specifici individui (Brewer et al., 2012).

Ciò significa che la motivazione dei fisioterapisti a formare il benessere della società li conduce a fare del bene per specifici pazienti disabili, cioè li conduce ad orientarsi verso specifici beneficiari del servizio pubblico che offrono, qui definita *User Orientation*.

Molto recentemente Jensen e Vestergaard (2017) hanno studiato la relazione tra PSM e l'uso della visita a domicilio di medici generici danesi, visto come un comportamento relativo al servizio pubblico. L'uso delle visite domiciliari può essere anche visto come un indicatore di UO, trattandosi di un servizio che in qualche modo privilegia alcuni pazienti in particolare.

Essi concludono che la PSM di questi medici, con particolare riferimento alle dimensioni C e SS, è un importante driver per effettuare visite a domicilio a vantaggio di specifici pazienti, nonostante queste non siano ben retribuite. Se è vero che individui con elevati livelli di PSM dovrebbero dare priorità a fare del bene per la società e le persone in senso lato e se è vero che individui con elevati livelli di UO dovrebbero privilegiare il fare bene per i beneficiari individuali del servizio, questo studio dimostra che la prima si è in pratica tradotta nella seconda. Individui con la PSM sono orientati ad aiutare lo specifico individuo.

Sulla base del ragionamento condotto, si propongono le quarte ipotesi:

Hp4a: I dipendenti pubblici con livelli alti di attrazione al policy making esibiranno livelli più alti di user orientation.

Hp4b: I dipendenti pubblici con livelli alti di dedizione per l'interesse pubblico esibiranno livelli più alti di user orientation

Hp4c: I dipendenti pubblici con livelli alti di compassione esibiranno livelli più alti di user orientation

Hp4d: I dipendenti pubblici con livelli alti di senso del sacrificio esibiranno livelli più alti di user orientation

3.5 User orientation e performance

Assimilare i concetti della customer orientation e della user orientation in quanto concettualmente coincidenti, permette di traslare i risultati raggiunti in studi sulla customer orientation e di applicarli anche alla user orientation.

Esistono ricerche che hanno provato che la UO è positivamente associata alla performance dei dipendenti pubblici e privati e a diverse attitudini lavorative. Questo accade sia quando la performance è misurata dai lavoratori stessi che quando la valutazione è effettuata da supervisori (Brown et al., 2002).

In riferimento alla performance, questo vuol dire che quanto più i dipendenti sono orientati a garantire il benessere degli individui specifici tanto più questi diventano produttivi.

In riferimento alle attitudini collegate al lavoro, la UO sembra avere un peso positivo sulla soddisfazione al lavoro e sui comportamenti di cittadinanza organizzativa (Donavan et al., 2004). Questi ultimi, a loro volta, sono positivamente correlati alla performance dei dipendenti (Chow, 2009; Vandenabeele, 2009).

La positiva influenza della UO su queste attitudini al lavoro è più forte per i lavoratori fornitori di un servizio che spendono più tempo a diretto contatto con i clienti rispetto a quelli che ne spendono meno (Donavan et al., 2004).

Tuttavia, la UO ha anche un effetto negativo sulla propensione dei lavoratori a lasciare il proprio lavoro (Brown et al., 2002; Paarlberg, 2007; Zablah et al., 2012), che è un risultato tutt'altro che negativo in quanto una organizzazione non rischia facilmente di perdere conoscenze ed abilità difficilmente replicabili, incapsulate in un individuo.

Grant (2007; 2008) dimostra l'importanza di includere la UO quando si studia il legame tra PSM e performance individuale. Egli mette in mostra che il ruolo del contatto fisico con i beneficiari del servizio è cruciale per la motivazione dei dipendenti a fare una differenza prosociale. Il tutto, assumendo che gli individui sentono il bisogno di relazionalità per essere motivati.

Le interazioni con i beneficiari del servizio contribuiscono a far sperimentare ai dipendenti la significatività del compito e a rendere significativo il loro lavoro. Questo induce il dipendente a lavorare in maniera più efficiente. La UO, quindi, come desiderio di lavorare a vantaggio di altre specifiche persone può migliorare la persistenza, la performance e la produttività, nel momento in cui permette di dedicarsi ad una causa (Grant, 2008), come quella di fare una differenza prosociale aiutando gli altri.

In linea con la SDT, la UO permette ai dipendenti di soddisfare i propri bisogni psicologici fondamentali di autonomia, competenza e relazionalità (Weinstein e Ryan, 2010).

Paarlberg (2007) nota che la fornitura del servizio pubblico è basata su due caratteristiche. La prima è di natura esperienziale, in quanto richiede strette interazioni tra il cliente e il fornitore del servizio. La seconda è di natura trasformativa del processo in quanto i beneficiari del servizio diventano persone più istruite ed educate, più sicure, più sane. Tale trasformazione dipende dall'attiva partecipazione di quei beneficiari nel processo trasformativo. Gli alunni, per esempio, migliorano i loro risultati non solo grazie al talento del docente, ma anche grazie al loro sforzo e coinvolgimento nel processo educativo. L'interazione con il cliente procura informazioni in merito ai suoi desideri e preferenze, ma anche alla performance dei dipendenti. I clienti procurano molti stimoli, attraverso le espressioni facciali, il tono verbale, il contatto con gli occhi che si traducono in importanti informazioni sulla qualità dell'esperienza del servizio. Il grado in cui il lavoro di un dipendente influenza la salute e il benessere di altre persone incoraggia una persona a credere che il suo lavoro sia utile ed importante, perché procura l'opportunità di fare la differenza nella vita degli altri. Per esempio, studi su insegnanti suggeriscono che questi sono molto motivati dal vedere e sapere di essere responsabili per i miglioramenti nelle prestazioni dei propri alunni.

Una analisi della letteratura sull'orientamento al cliente nelle organizzazioni pubbliche e private suggerisce che tale orientamento può procurare dei benefici psicologici, sociali, e

cognitivi agli impiegati che sono positivamente correlati alla performance dei dipendenti (Paarlberg, 2007).

Maynard-Moody e Musheno (2003) procurano molte storie del modo complesso in cui poliziotti, docenti, consulenti si relazionano con i loro clienti. Le relazioni con i clienti possono acquisire maggiore importanza quando i dipendenti percepiscono un legame debole tra loro performance e il sistema formale degli incentivi (Wright, 2001).

Dalla letteratura, Paarlberg (2007) coglie i numerosi effetti che possono avere le relazioni con i clienti: possono influenzare i dipendenti nell'uso del tempo e nella possibilità che questi assumano atteggiamenti volti ad evitare il lavoro; possono rinforzare l'impegno affettivo e normativo a favore della missione organizzativa (Perry e Wise, 1990); possono aiutare i dipendenti a capire la connessione tra il loro lavoro e la missione della loro organizzazione; possono ridurre l'ambiguità del ruolo e dare significato agli obiettivi prefissati; possono favorire l'identificazione con l'organizzazione e guidare i dipendenti verso maggiori sforzi o comportamenti cooperativi. Paarlberg fa anche notare che l'orientamento all'individuo dipende dal ruolo che si svolge, per cui ha un'influenza maggiore sulla performance dello staff che ha diretto contatto col cliente piuttosto che su quella dello staff di supporto. L'orientamento al cliente del dirigente debolmente influenza la performance dello staff.

Korschun et al (2014) trovano che il processo di identificazione tra cliente e impiegato frontline, più che quello tra impiegato e organizzazione conduce ad una UO che, a sua volta, migliora la performance individuale.

Anche studi su lavoratori pubblici dimostrano che tale orientamento permette ai lavoratori di raggiungere migliori risultati, perché essi si legano con gli individui che vogliono servire e di conseguenza mettono in pratica i loro valori pubblici e il loro desiderio di servire la società, servendo i beneficiari del loro servizio (Brown et al., 2002). Questo è più facile che accada in condizioni di continua interazione tra beneficiari e lavoratori del servizio, come nelle scuole. La buona volontà dei dipendenti orientati verso gli altri ad aiutare altre persone può motivarli a raggiungere alti livelli di performance (Grant e Wrzesniewski, 2010).

Il quadro teorico descritto sopra può essere formalizzato nella quinta ipotesi:

Hp5: La User Orientation agisce come una variabile mediatrice nella relazione tra la PSM e la performance individuale.

3.6 I fattori di moderazione

Tra le tecniche che gli studiosi hanno utilizzato per indagare la relazione PSM-performance individuale, vi è quella proiettata ad identificare se alcune variabili intervengono nella relazione come moderatori nel processo (Grant e Sumanth, 2009), causando sia la PSM che la performance. Queste due variabili sono, quindi, legate da una connessione spuria. Per esempio, Bellè (2012, 2013) trova, nei suoi studi condotti in Italia, che la PSM modera gli effetti positivi sulla performance dei contatti con i beneficiari e degli interventi persuasivi utilizzati durante gli esperimenti.

Gli studiosi van Loon et al. (2016) mostrano che l'*impatto sociale potenziale* (SIP) del lavoro svolge un ruolo di moderatore nella associazione PSM-performance. Più precisamente, essi lo definiscono come la misura in cui un lavoro procura opportunità ai lavoratori di contribuire alla società. Questo significa che i dipendenti guidati dalla PSM migliorano la loro performance solo se avvertono fortemente che il loro lavoro faccia la differenza per la società.

Jensen e Vestergaard (2016) indagano nel ruolo moderatore della permanenza nel lavoro (*job tenure*) dei lavoratori e se questa sortisca effetti nell'associazione in esame quando il servizio pubblico fornito è uno specifico servizio sanitario di cura e la misura della performance, in termini comportamentali, è rappresentata dal numero di visite a domicilio dei medici indagati. E' opportuno ribadire che l'indicatore usato per misurare la performance può essere anche letto come indicatore della UO, perché diretto a beneficiare specifici pazienti visti come espressione del beneficio verso la collettività.

Questo studio dimostra che tre o quattro dimensioni della PSM sono legate positivamente al numero delle visite fatte a casa, quindi alla UO, in maniera meno pronunciata per i medici che lavorano da più tempo.

Per capire meglio sia l'associazione PSM-soddisfazione al lavoro che UO-soddisfazione al lavoro, Andersen e Kjeldsen (2013) hanno provato a valutare se queste associazioni differiscono in modo significativo in base al settore in cui sono state indagate, se pubblico o privato. I loro risultati dimostrano che per la prima associazione non vi sono cambiamenti legati al settore; mentre per la seconda questa risulta più forte nei dipendenti appartenenti al settore privato piuttosto che al pubblico. Coerentemente con quanto detto sopra, quando si verifica la presenza di fattori di moderazione che provocano differenze significative all'interno di relazioni significa che le associazioni dipendono dal contesto in cui il lavoro è svolto.

La letteratura esistente suggerisce che molte variabili demografiche chiave, come il genere, il livello di istruzione, l'età, la permanenza nel lavoro (job tenure) e nell'organizzazione (organizational tenure) possono influenzare sia la performance che la PSM (Moynihan e Pandey, 2007; Naff e Crum, 1999), con risultati non sempre coerenti.

Moynihan e Pandey (2007) sostengono che i membri con un forte coinvolgimento verso il servizio pubblico possono diventare frustrati col passare del tempo, nel momento in cui le loro speranze di dare il proprio contributo si affievoliscono.

La letteratura, d'altra parte, mostra che la performance individuale è positivamente collegata alla permanenza nel lavoro e al livello occupato nel lavoro con risultati incoerenti riportati per il salario, l'età, il livello educativo e la permanenza nella stessa organizzazione (Bateman e Strasser, 1984; van Dyne et al., 1994).

Quanto teoricamente discusso in riferimento agli antecedenti della PSM, induce a pensare che è molto probabile che i fattori esaminati influenzino in qualche misura la relazione spuria tra PSM e performance individuale. Tale ragionamento può essere sintetizzato nelle seguenti sette ipotesi:

Hp6a: L'età agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

Hp6b: Svolgere lo stesso ruolo in contesti differenti agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

Hp6c: Svolgere ruoli diversi nello stesso contesto agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

Hp6d: La permanenza nello stesso ruolo agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

Hp6e: La permanenza nella stessa organizzazione agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

Hp6f: L'ambiente agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

Hp6g: Avere un parente che svolge il ruolo di pubblico dipendente agisce come moderatore nella relazione PSM-UO-performance individuale

3.7 Il modello concettuale

Le ipotesi avanzate in questo capitolo conducono alla costruzione e rappresentazione del modello concettuale riportato in Figura 3. Esso ben rappresenta il fenomeno della PSM nella scuola pubblica italiana indicando chiaramente la catena causale PSM-performance individuale, attraverso l'intervento di fattori che moderano e mediano questa catena.

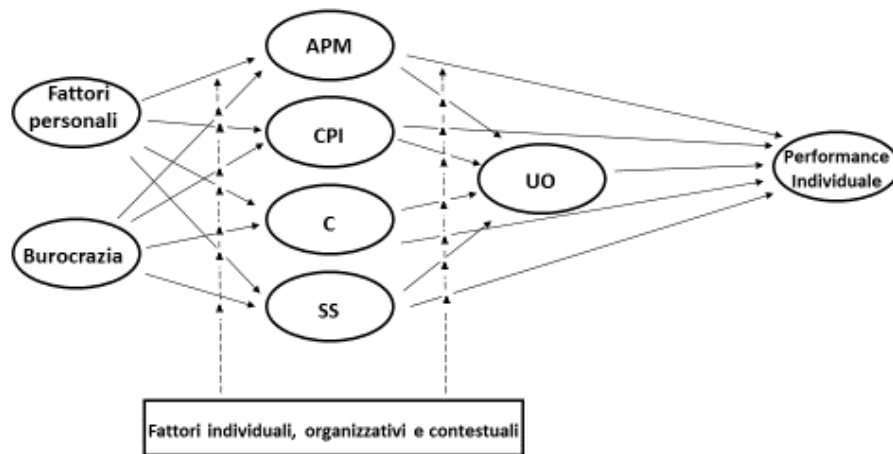


Figura 3: Il modello concettuale della catena causale PSM- performance individuale con fattori mediatori e moderatori

CAPITOLO 4: MODELLO DI EQUAZIONI STRUTTURALI PLS-PM

Questo capitolo contiene le motivazioni dell'impostazione metodologica quantitativa adottata e descrive in modo dettagliato le tecniche statistiche applicate, che sono il Modello di Equazioni Strutturali e l'analisi multigruppo.

Il metodo di stima utilizzato è il Partial Least Square-Path Modelling (PLS-PM).

4.1 Diversi approcci

I Modelli ad Equazioni Strutturali – SEM sono idonei a misurare le relazioni di causa-effetto che esistono tra le variabili latenti e quelle manifeste e tra le variabili latenti stesse, sulla base di un modello teorico. Le *variabili latenti* (o costrutti teorici) non sono direttamente osservabili, e quindi, non direttamente misurabili, ma lo sono attraverso un insieme di indicatori osservabili (o items), definiti *variabili manifeste*. Per stimare i parametri dei SEM si possono seguire due approcci:

- l'approccio basato sulla matrice di varianza/covarianza tra le variabili manifeste (covariance-based methods) osservata attraverso i parametri del modello
- l'approccio basato sulla ricerca di particolari componenti latenti (component-based methods) in modo tale che esse siano le più correlate tra loro e più rappresentative di ogni corrispondente blocco di variabili manifeste.

Data la natura latente delle variabili utilizzate e la natura predittiva-esplorativa della domanda di ricerca in riferimento al legame PSM-UO ipotizzato si è deciso di procedere con una procedura di stima che rientra nei metodi component-based: il Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM). Esso è considerato “il metodo preferito quando l'oggetto della ricerca è lo sviluppo e la previsione di una teoria” (Hair et al, 2011, p.143) ed è libero da assunzioni distributive dei dati. Il PLS-PM perviene alla stima della rete di relazioni di peso (weight relations) su cui possono essere calcolati gli score delle variabili latenti; di relazioni tra le variabili manifeste e le loro variabili latenti (modello esterno), tra le variabili latenti all'interno del modello (modello interno), attraverso un sistema di equazioni lineari interdipendenti basate sulla regressione semplice e multipla.

In un certo senso, esso può essere anche considerato come una generalizzazione dell'Analisi delle Componenti Principali (ACP) in quanto perviene all'individuazione e costruzione di variabili latenti il più possibile differenti fra loro ed esplicative della maggior parte possibile di variabilità delle variabili manifeste, come tra l'altro fa l'ACP.

4.2 Il Modello Interno (Inner Model)

Il modello interno, noto anche come relazioni interne, o modello strutturale considera solo le variabili latenti, che si presume siano linearmente interconnesse secondo un modello relazionale di causa-effetto. Le associazioni tra le variabili latenti possono essere rappresentate da un sistema di multi-equazioni lineari. Le equazioni lineari prendono la forma:

$$\xi_j = \beta_{0j} + \sum_i \beta_{ji} \xi_i + \zeta_j$$

con la specificazione del predittore:

$$E(\xi_j | \xi_i) = \beta_{0j} + \sum_i \beta_{ji} \xi_i$$

dove il parametro β_{ji} è il path-coefficient (cioè rappresenta il path dalla i -th variabile latente alla j -th variabile latente e l'indice i oscilla su tutti i predittori di ξ_j), ζ_j è il termine residuale.

La specificazione del predittore implica

$$E(\zeta_j) = E(\xi_j | \xi_i) = 0$$

il che significa che i residui hanno media zero e sono incorrelati con le variabili latenti.

4.3 Il Modello Esterno (Outer Model)

Il modello esterno, noto anche come relazioni esterne, o modello di misura, stabilisce la relazione tra un blocco di variabili manifeste e la sua variabile latente.

Nel momento in cui si assume che le variabili latenti possono essere osservate e misurate indirettamente attraverso l'uso di variabili manifeste, esistono due modi attraverso i quali le variabili latenti sono legate ai propri indicatori: in maniera formativa o riflessiva.

Un costrutto è *formativo* se è composto dalle sue variabili manifeste individuali, ognuna di queste contribuisce a formarlo e senza quelle dimensioni il costrutto non esiste: il costrutto è causato dalle sue variabili manifeste e ogni variazione nelle variabili manifeste causa una variazione nel costrutto; omettere una variabile manifesta significa omettere una parte del costrutto (Figura 4).

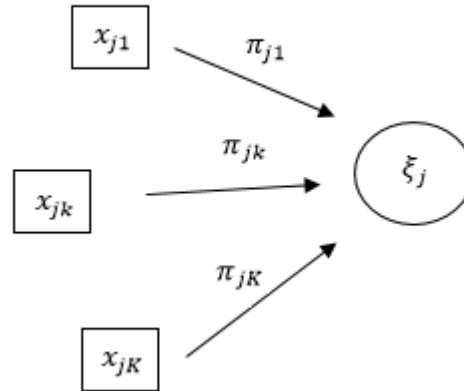


Figura 4: Costrutto con indicatori formativi

Si presume che la variabile latente ξ_j , chiamata anche *emergente*, sia una funzione lineare delle sue variabili manifeste x_{jk} :

$$\xi_j = \pi_{0j} + \sum_k \pi_{jk} x_{jk} + \delta_j$$

presupponendo la specificazione del predittore:

$$E(\delta_j) = E(\xi_j \delta_j) = 0$$

Il che significa che i residui hanno media zero e sono incorrelati con le variabili manifeste.

Un costrutto è, invece, *riflessivo* quando “genera” le sue variabili manifeste che sono tra loro intercambiabili: questo significa che ogni item aggiunto o tolto non altera il significato concettuale del costrutto. Ogni variazione nel costrutto causa una variazione nelle sue variabili manifeste. Ciò implica che le variabili manifeste siano tra loro correlate e si suppone abbiano le stesse cause e le stesse conseguenze (Coltman et al 2008). E’ importante osservare che per gli schemi riflessivi, il modello di misura riproduce esattamente il modello di analisi fattoriale, in cui ogni variabile osservata è funzione del fattore sottostante (Figura 5).

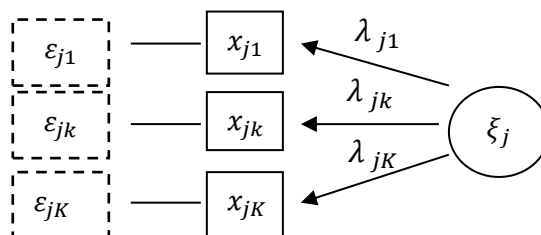


Figura 5: Costrutto con indicatori riflessivi

Si presume che la variabile manifesta x_{jk} sia una funzione lineare della sua variabile latente ξ_j

$$x_{jk} = \lambda_{0jk} + \lambda_{jk}\xi_j + \varepsilon_{jk}$$

Dove λ_{jk} è il loading coefficient e ε_{jk} è il termine residuale esterno.

Viene adottata la specificazione del predittore:

$$E(x_{jk}|\xi_j) = \lambda_{0jk} + \lambda_{jk}\xi_j$$

ciò implica che:

$$E(\varepsilon_{jk}) = E(\xi_j \varepsilon_{jk}) = 0$$

i residui hanno media zero e sono incorrelati con le variabili manifeste.

4.4 Le Relazioni di peso

Sebbene il modello esterno specifichi le relazioni tra le variabili latenti e il loro set di indicatori, questa specificazione è fatta a livello concettuale. In altre parole, le relazioni esterne si riferiscono agli indicatori e alla "vera" variabile latente. Tuttavia, non si conosce la vera variabile latente. Per questa ragione le relazioni di peso devono essere definite per completezza. Le stime delle variabili latenti sono definite come segue:

$$\hat{\xi}_j = \sum_k \tilde{w}_{jk} x_{jk} + \delta_j$$

dove \tilde{w}_{jk} sono i pesi usati per stimare le variabili latenti come una combinazione lineare delle loro variabili osservate e devono avere tutti lo stesso segno:

$$\tilde{w}_j = (X_j' X)^{-1} X_j' \hat{\xi}_j$$

4.5 L'algoritmo PLS

Il PLS-PM segue una procedura che si articola in tre passi principali:

1. Ottenere i pesi (weights) per calcolare i punteggi (scores) delle variabili latenti. Tali punteggi sono, infatti, ottenuti dalla somma ponderata dei loro indicatori.
2. Stimare i parametri strutturali – path coefficients (il modello strutturale o interno)
3. Ottenere i pesi fattoriali - loadings (il modello di misura o esterno)

In riferimento al primo passaggio, l'idea è quella di calcolare stime delle variabili latenti come combinazioni lineari (somma ponderata) dei loro indicatori, in modo tale che le variabili latenti ottenute tengano conto sia delle relazioni del modello di misura (outer model) che di quello strutturale (inner model) per massimizzare la varianza spiegata delle variabili dipendenti (sia latenti che manifeste). L'algoritmo PLS si concretizza in una serie di regressioni semplici e multiple OLS.

Formalmente, si considera un set di variabili manifeste osservate su N casi; sistemate in blocchi disgiunti $X_1, X_2, \dots, X_J, \dots, X_J$, dove il generico blocco $X_j = \{x_{j1}, \dots, x_{jK_j}\}$ di dimensione $(N \times K_j)$ contiene K_j variabili manifeste con termine generale x_{jkn} , $j=1, \dots, J$; $k=1, \dots, K_j$; $n=1, \dots, N$.

Il principale compito dell'algoritmo PLS è quindi il calcolo dei pesi ottenuto attraverso due approssimazioni, una interna ed una esterna, per ottenere le stime finali di ogni variabile latente ξ_j come una combinazione lineare (Y_j) delle sue K_j variabili manifeste, x_{jk}

$$\widehat{\xi_j} = Y_j = \sum_k \tilde{w}_{jk} x_{jk}$$

Dove \tilde{w}_{jk} sono chiamati pesi esterni, scalati per dare a Y_j una varianza unitaria. Questa standardizzazione viene fatta per evitare l'ambiguità di scala della variabile latente. L'algoritmo inizia con il calcolo di pesi arbitrari per ottenere approssimativamente le variabili latenti come combinazioni lineari delle variabili manifeste.

$$\hat{\xi_j} = Y_j = +/ - f_i \sum_k \tilde{w}_{jk} x_{jk}$$

dove f_i è uno scalare che da varianza unitaria a Y_j , e l'ambiguità del segno +/- viene risolta scegliendo il segno così che la maggioranza delle x_{jk} è positivamente correlata con Y_j

$$\text{sign}[\sum_k \text{sign}\{\text{cor}(x_{jk} Y_j)\}]$$

La standardizzazione delle variabili latenti è espressa come:

$$Y_j = \sum_k \tilde{w}_{jk} x_{jk}$$

dove le \tilde{w}_{jk} sono chiamati pesi esterni.

L'idea che sta dietro all'approssimazione esterna è ottenere un set di pesi per stimare una variabile latente che spieghi quanto più possibile la varianza per gli indicatori e i costrutti.

E' un'approssimazione esterna, nel senso che considera le variabili latenti in funzione delle variabili manifeste, per distinguerla dalla successiva approssimazione, definita interna, in quanto considera le relazioni interne tra le variabili latenti. In questa fase le connessioni tra le variabili latenti nel modello interno sono prese in considerazione per ottenere una proxy

di ogni variabile latente calcolata come aggregato pesato delle sue variabili latenti adiacenti. La stima interna Z_j di ξ_j è definita attraverso:

$$Z_j = \left(\sum_{\substack{i: \beta_{ij} \neq 0 \\ \beta_{ij} \neq 0}} e_{ji} Y_i \right)$$

dove e_{ji} sono i pesi interni che si presume siano scalati così che la variabile in parentesi è standardizzata.

I pesi interni possono essere calcolati in tre modi:

- Modo centroide (Wold): è lo schema dell'algoritmo originario di Wold, il cui uso non è consigliato quando vi è la presenza di variabili sovraordinate, cioè variabili latenti formate a loro volta da altre variabili latenti.

I pesi interni sono definiti come:

$$e_{ij} = \begin{cases} \text{sign}\{\text{cor}(Y_j, Y_i)\} & \xi_j \text{ e } \xi_i \text{ adiacenti} \\ 0 & \text{altrimenti} \end{cases}$$

questo schema considera solo la direzione del segno tra le variabili latenti senza considerare né la direzione né la forza dei path nel modello strutturale.

- Modo fattoriale (Lohmöller): I pesi interni sono definiti come:

$$e_{ij} = \begin{cases} \text{cor}(Y_j, Y_i) & \xi_j \text{ e } \xi_i \text{ adiacenti} \\ 0 & \text{altrimenti} \end{cases}$$

Questo schema usa i coefficienti di correlazione come pesi interni invece di usare solo il segno della correlazione e, quindi, considera non solo la direzione del segno ma anche la forza del legame dei path nel modello strutturale.

- Modo strutturale: in questo caso le variabili latenti sono divise in antecedenti (predittori) e followers (predette) a seconda delle relazioni causa-effetto tra le due variabili latenti. Una variabile può essere o un follower se è causata da un'altra variabile latente, o una antecedente se è causa di un'altra variabile latente. Se ξ_i è follower di ξ_j allora il peso interno è uguale alla correlazione tra Y_j e Y_i . D'altro canto, per gli antecedenti ξ_i di ξ_j , i pesi interni sono i coefficienti di regressione di Y_i nella regressione multipla di Y_j sulle Y_i associate agli antecedenti di ξ_j .

$$e_{ij} = \text{cor}(Y_j, Y_i) \text{ se } \xi_j \text{ è spiegata da } \xi_i \quad \text{dove} \quad Y_j =$$

$\sum_i e_{ij} Y_i$ coefficienti e_{ij} nella regressione di Y_j sulle Y_i

Il modo strutturale ha il vantaggio di prendere in considerazione sia la direzione che la forza dei paths nel modello strutturale.

Ottenuta l'approssimazione interna l'algoritmo gira intorno alle relazioni esterne fino a calcolare nuovi pesi considerando il modo in cui le variabili manifeste sono legate alle variabili latenti, se in modo riflessivo (Modello A) o formativo (Modello B). Il modo riflessivo implica semplici *regressioni lineari*, mentre il modo formativo implica *regressioni lineari multiple*.

1. **Modello A:** è preferito quando gli indicatori sono collegati alle loro variabili latenti attraverso il modo riflessivo, in cui ogni peso w_{jk} è il coefficiente di regressione di Z_j nella regressione semplice di x_{jk} su Z_j , cioè la regressione semplice $x_{jk} = w_{jk}Z_j$ in cui:

$$w_{jk} = (Z_j'Z_j)^{-1}Z_j'x_{jk} = \text{cor}(x_{jk}, Z_j)$$

poiché Z_j è standardizzata.

E' opportuno sottolineare che la covarianza tra x_{jk} e la variabile latente Z_j è usata senza considerare in che modo x_{jk} è connesso alle altre variabili nel blocco X_j . In altre parole, non è importante se le variabili nel blocco X_j sono molto correlate, il modo A garantisce la stabilizzazione statistica di Y_j nell'approssimazione esterna.

2. **Modello B:** è preferito quando gli indicatori sono associati con le loro variabili latenti in un modo formativo, in cui Z_j è regredita sul blocco di indicatori connessi al costrutto latente ξ_j , e il vettore w_j di peso w_{jk} è il coefficiente di regressione nella regressione multipla

$$Z_j = \sum_k w_{jk} x_{jk}$$

Definita attraverso:

$$w_j = (X_j'X_j)^{-1}X_j'Z_j$$

In cui X_j è la matrice con colonne di variabili manifeste x_{jk} .

I coefficienti delle regressioni semplici o multiple sono allora usati come nuovi pesi per un'approssimazione esterna. Il processo continua iterativamente fino a raggiungere la convergenza dei pesi. In ogni step iterativo, per esempio $S=1,2,3,\dots$, la convergenza viene verificata comparando i pesi esterni dello step S (pesi nuovi) di contro ai pesi esterni dello step $S-1$ (pesi vecchi). Per esempio Wold (1982) ha proposto $|\tilde{w}_{jk}^{S-1} - \tilde{w}_{jk}^S| < 10^{-5}$ come un

criterio di convergenza. Dopo la convergenza dei pesi esterni e una volta stimate le variabili, i parametri del modello di misura e del modello strutturale possono essere calcolati attraverso la regressione con la tecnica dei minimi quadrati (Ordinary Least Squares, OLS) tra le variabili latenti. Anche i pesi fattoriali (loadings) sono stimati attraverso regressioni col metodo dei minimi quadrati, tenendo conto del modello riflessivo o formativo da usare (Hair et al. 2011, Sanchez 2013).

La seconda fase dell'algoritmo consiste nel calcolo dei coefficienti strutturali (path coefficients, $\hat{\beta}_{ji} = \beta_{ji}$) e dei parametri del modello di misurazione (loading coefficient, $\hat{\lambda}_{jk}$). I coefficienti strutturali sono calcolati attraverso OLS nella regressione multipla di Y_j sulle Y_i relative ad essa,

$$Y_j = \sum_i \hat{\beta}_{ji} Y_i$$

$$\hat{\beta}_{ij} = (Y_i' Y_i)^{-1} Y_i' Y_j$$

I parametri del modello di misurazione sono anch'essi stimati attraverso una regressione OLS ma prendendo in considerazione il tipo di modello da usare (formativo o riflessivo). Nel modo riflessivo, i loadings sono i coefficienti λ della regressione lineare OLS semplice di ogni variabile manifesta del blocco sulla corrispondente variabile latente, di x_{jk} su Y_j ,

$$x_{jk} = \hat{\lambda}_{jk} Y_j$$

$$\hat{\lambda}_{jk} = (Y_j' Y_j)^{-1} Y_j' x_{jk}$$

Nel modo formativo i coefficienti di peso π coincidono con i pesi esterni ottenuti nella prima fase. Ciò avviene in quanto noi rappresentiamo la regressione lineare multipla di Y_j su x_{jk} .

$$Y_j = \sum_k \hat{\pi}_{jk} x_{jk}$$

$$\hat{\pi}_{jk} = (X_j' X_j)^{-1} X_j' Y_j = w_{jk}$$

Quindi, i coefficienti di peso $\hat{\pi}_{jk}$ sono uguali ai pesi esterni w_{jk} .

L'applicazione del modello PLS-PM necessita di una valutazione dei risultati finali ottenuti che è strettamente legata alla validazione del modello, così come accade per ogni tecnica di analisi multivariata. Non essendoci un modo per valutare il modello nel suo complesso, tale validazione passa attraverso la valutazione del modello di misura e la valutazione di quello strutturale (Hair et al. 2011, Sanchez 2013).

In definitiva, l'analisi PLS-PM è composta da due fasi: la prima consiste nella valutazione del *modello di misura* (modello esterno) che stabilisce l'affidabilità e la validità delle misure usate nel rappresentare ogni costrutto (Chin 2010). La seconda fase coinvolge la valutazione del *modello strutturale* (modello interno) che procura la prova a supporto dei fondamenti teorici dell'analisi, cioè delle relazioni ipotizzate tra le variabili latenti. Il modello interno rappresenta la parte causale del modello, in quanto contiene la struttura di relazioni causali che intercorrono tra le variabili latenti endogene e fra le variabili latenti esogene ed endogene¹³. Per cui, i parametri da stimare sono i parametri strutturali (path coefficients), cioè i coefficienti di regressione che connettono tali variabili all'interno delle relazioni (Hair et al. 2011, Sanchez 2013).

4.6 Valutazione dell'Outer Model

Secondo Hair et al. (2011), per assicurare l'affidabilità e la validità delle misure per i costrutti riflessivi utilizzati è necessario analizzare e verificare i seguenti aspetti:

1. *l'affidabilità della coerenza interna*: l'affidabilità composita dovrebbe essere superiore a 0.70,
2. *l'affidabilità degli indicatori*: i loadings degli indicatori dovrebbero essere superiori a 0.70,
3. *la validità convergente*, rappresentata dall'indice AVE (Average Variance Extracted), che indica quanto effettivamente la variabile latente spiega i suoi indicatori,
4. *la validità discriminante*, che indica quanto un costrutto sia diverso dagli altri.

4.6.1 Affidabilità della coerenza interna (unidimensionalità)

Quando un blocco di indicatori è legato in maniera riflessiva alla variabile latente, significa che questa è la causa dei suoi stessi indicatori: se essa cambia (aumenta o diminuisce) anche gli indicatori cambieranno nella stessa direzione. Quindi, è logico supporre che gli indicatori sono strettamente connessi tra loro a tal punto che essi si trovano in un unico spazio dimensionale perchè essi indicano praticamente la stessa variabile latente.

¹³ Se una variabile latente non assume mai la funzione di variabile dipendente è *esogena*, in caso contrario è *endogena*.

Nel PLS-PM ci sono tre indici per controllare la coerenza interna (l'unidimensionalità) di un blocco di variabili manifeste può essere verificata attraverso tre indici: l'Alfa di Cronbach, l'indice Dillon-Goldstein's rho, il primo autovalore (eigenvalue) della matrice di correlazione degli indicatori.

L'Alfa di Cronbach è il più rinomato coefficiente di affidabilità, ma il suo valore cresce al crescere della numerosità degli items che formano un costrutto:

$$\alpha_q = \frac{\sum_{p \neq p'} \text{cor}(x_{pq}, x_{p'q})}{P_q + \sum_{p \neq p'} \text{cor}(x_{pq}, x_{p'q})} \times \frac{P_q}{P_q - 1}$$

dove p rappresenta il numero delle variabili manifeste nel q-esimo blocco.

Ringle (2012) consiglia di usare l'indice Dillon-Goldstein's Rho, meglio conosciuto come *affidabilità composita*, per misurare l'affidabilità di un insieme di indicatori. I valori dei due indici si considerano accettabili per valori uguali o superiori a 0.7.

$$\rho_q = \frac{\left(\sum_{p=1}^{P_q} \lambda_{pq}\right)^2}{\left(\sum_{p=1}^{P_q} \lambda_{pq}\right)^2 + \sum_{p=1}^{P_q} (1 - \lambda_{pq}^2)}$$

In linea con la logica della CPA, un blocco può essere considerato unidimensionale se il primo autovalore della matrice di correlazione deve essere >1 (regola di Kaiser), o almeno molto più grande degli altri, il secondo deve essere minore di 1, o almeno molto distante dal primo.

4.6.2 Affidabilità degli indicatori

Questa misura descrive quanta parte della varianza dell'indicatore è stata spiegata dalla variabile latente (costrutto) che esso misura (Hair et al. 2012b). L'affidabilità degli indicatori per un modello (outer) riflessivo è determinato attraverso i loadings degli indicatori standardizzati che dovrebbero essere uguali o maggiori di 0.70, in uno studio esplorativo sono accettabili anche valori sopra 0.40.

4.6.3 Validità convergente

La validità convergente si riferisce al grado di relazione tra gli indicatori che misurano lo stesso costrutto, in altre parole Chin precisa che essa è "the amount of variance that a latent

variable component captures from its indicators relative to the amount due to measurements error” (2010, p.670). L’Average Variance Extracted (AVE) mostra la varianza degli indicatori che idealmente dovrebbe essere 0.50 o più alta, cioè la variabile latente dovrebbe spiegare più della metà della varianza dei suoi indicatori, per poter confermare che la varianza catturata da ogni costrutto fosse maggiore della varianza dovuta all’errore di misurazione.

4.6.4 Validità discriminante

La validità discriminante indica quanto un costrutto sia diverso dagli altri, seppur questi sono correlati tra loro. Per soddisfare tale validità è necessario che si verifichino due condizioni:

- l’AVE di ogni costrutto latente dovrebbe essere superiore alla correlazione al quadrato del costrutto con qualsiasi altro costrutto latente (Fornell–Larcker criterion).
- i loadings di un indicatore di un costrutto dovrebbero essere superiori dei suoi loadings con tutti gli altri costrutti rimanenti (cioè, i cross loadings).

Per quanto riguarda il criterio di Fornell–Larcker, si sottopone a test la correlazione tra due variabili latenti:

$H_0: \text{cor}(\xi_i, \xi_j) = 1$ La correlazione deve essere inferiore ad 1

H_0 si rifiuta se AVE_i e $\text{AVE}_j > \text{cor}^2(\xi_i, \xi_j)$

4.6.5 Indici di qualità

Il PLS-PM manca di una funzione globale da ottimizzare per determinare la bontà del modello.

Esistono tre indici di adattamento per valutare il livello di qualità e di significatività della parte di misura, di quella strutturale e del modello nel suo complesso:

- l’indice di Comunalità
- l’indice R^2
- l’indice di Ridondanza
- il Goodness of Fit index (GoF).

L’indice di Comunalità misura la bontà del modello di misura. Esso misura quanta parte della variabilità della variabile manifesta nel blocco è spiegata dalla propria variabile latente e quindi indica quanto bene le variabili manifeste descrivono la relativa variabile latente. Si suppone che ogni indicatore rappresenti una misurazione dell’errore del suo costrutto. La relazione: $x_{jk} = \lambda_{jk}\xi_j + \varepsilon_{jk}$, implica che la variabile latente spiega il suo indicatore, quindi

si deve stimare quanto accuratamente gli indicatori siano spiegati dalle sue variabili latenti. Per fare ciò, si esaminano i pesi che indicano la quantità di varianza condivisa tra il costrutto e i suoi indicatori.

La Comunalità per la K -th variabile manifesta del j -th blocco è calcolata come:

$$Com(\xi_j, x_{kj}) = \text{cor}^2(\xi_j, x_{kj}) = \lambda_{jk}^2$$

La Comunalità misura la parte di varianza tra un costrutto e i suoi indicatori che è comune ad entrambi.

Ci si aspetta di avere una maggiore varianza condivisa tra variabili latente e variabili manifeste rispetto alla varianza dell'errore cioè:

$$\lambda_{jk}^2 > \text{var}(\varepsilon_{jk})$$

$$\text{Con } \text{var}(\varepsilon_{jk}) = 1 - \lambda_{jk}^2$$

Gli indicatori con bassa Comunalità sono quelli per cui il modello “non funziona” e il ricercatore potrebbe usare questa informazione per escludere tali variabili dall'analisi.

La Comunalità media è la media di tutte le correlazioni al quadrato tra ogni variabile manifesta e la corrispondente variabile latente nel modello.

4.7 Valutazione dell'Inner Model

La qualità del modello strutturale è valutata esaminando tre indici:

- l'indice di determinazione R^2
- l'indice di Ridondanza
- l'indice Goodness of fit

L' R^2 di ogni relazione strutturale misura la capacità predittiva del modello interno; l'indice di Ridondanza misura la bontà del modello interno; il Goodness of Fit index (GoF) è un indice di bontà globale del modello.

La capacità predittiva di ogni singola equazione può essere valutata con l'indice R^2 , in quanto indica la quantità di varianza nelle variabili latenti endogene spiegata dalle sue variabili latenti indipendenti, ma non basta a valutare il modello causale nel suo complesso, in quanto le equazioni strutturali sono considerate singolarmente e il modello di misura viene del tutto ignorato. Per questo motivo viene introdotto l'indice di Ridondanza. Essa misura la qualità del modello strutturale per ogni blocco di variabili endogene tenendo in considerazione il modello di misura. In pratica, rappresenta la quantità di varianza in un costrutto endogeno

spiegata dalle sue variabili latenti indipendenti e quindi riflette l'abilità di un insieme di variabili latenti indipendenti di spiegare variazioni nelle variabili latenti dipendenti. L'indice di Ridondanza per la k -th variabile manifesta associata al j -th blocco è:

$$Rd(\xi_j, x_{kj}) = \lambda_{jk}^2 x R_{j|\xi_i}^2$$

in cui:

ξ_j è la j -th variabile latente endogena;

x_{kj} è il k -th indicatore associato a ξ_j ;

λ_{jk}^2 è la comunaltà;

$R_{j|\xi_i}^2$ è il coefficiente R^2 della regressione tra ξ_j e i suoi predittori ξ_i

Un' elevata Ridondanza indica una alta capacità predittiva. Si può calcolare anche la Ridondanza media per tutti i blocchi di variabili latenti endogene, misurando in tal modo la qualità globale del modello strutturale. Una misura globale della qualità del modello causale viene perciò ricavata come media delle ridondanze.

Il Gof fornisce una misura globale di bontà di adattamento di un modello, tenendo conto sia della parte esterna che di quella interna. Esso è la media geometrica della Comunaltà media e dell' R^2 medio:

$$GoF = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^J (\frac{1}{p_j} \sum_{k=1}^{p_j} cor^2(x_{kj}, \xi_j))}{J^*} \times \frac{\sum_{j^*=1}^{J^*} R^2(\xi_{j^*}; \xi'_{j^*} \text{ che predicono } \xi_{j^*})}{J^*}}$$

In cui

J è il numero di variabili latenti nel modello;

J^* è il numero di variabili latenti endogene; j^* indica un blocco di endogene;

$cor(x_{kj}, \xi_i)$ è la correlazione tra la k -th variabile manifesta del j -th blocco e la corrispondente variabile latente;

$R^2(\xi_{j^*}; \xi'_{j^*} \text{ che predicono } \xi_{j^*})$ è il valore R^2 tra la j^* -th variabile latente endogena e i suoi associati predittori ξ'_{j^*} .

Il primo termine è la Comunaltà media di ogni blocco che misura la qualità del modello di misurazione. Il secondo è la media del coefficiente di determinazione per ogni costrutto endogeno a seconda delle variabili latenti che lo spiegano. In altre parole:

$GoF^2 = (\text{Comunaltà media}) \times (R^2 \text{ Medio})$.

Quindi, il GoF è un compromesso tra la qualità del modello di misurazione e la qualità del modello strutturale.

4.8 Validazione tramite metodi di ricampionamento

Dopo aver verificato che i risultati del modello interno ed esterno hanno senso, si utilizza un approccio non parametrico, la validazione Bootstrap, per testare la significatività dei parametri strutturali (path coefficients) stimati attraverso numerosi e nuovi campioni ottenuti dai dati originali.

Poiché il PLS-PM non poggia su nessuna ipotesi distributiva, i livelli di significatività per le stime dei parametri, basate sulla teoria normale, non sono adatti. Invece, le procedure di ricampionamento come blindfolding, jackknifing, e il bootstrapping sono usate per ottenere informazioni sulla variabilità delle stime dei parametri. In effetti, la derivazione degli standard errors o *t*-values tramite il bootstrapping è superiore agli altri due metodi di ricampionamento (Temme *et al*, 2006).

Il *bootstrap* è un approccio non-parametrico che valuta la precisione delle stime dei parametri del PLS-PM e consiste nell'effettuare un elevato numero di ricampionamenti, estratti dal campione originario con reinserimento, al fine di calcolare la stima di tutti i parametri per ciascuno dei ricampionamenti. L'insieme delle stime così ottenute per ogni parametro del modello PLS costituisce la rispettiva distribuzione bootstrap, che – sotto appropriate condizioni – rappresenta una buona approssimazione della “vera” distribuzione dello stimatore.

Una distribuzione bootstrap si avvicina alla distribuzione campionaria della statistica (come, per esempio, la media campionaria), e questo è un esempio di plug-in principle. Questo principio usa una quantità basata sul campione per avvicinarsi ad una quantità simile della popolazione.

Una distribuzione bootstrap ha, di solito, approssimativamente la stessa forma e ampiezza della distribuzione campionaria, ed è centrata alla statistica (del campione originale) quando la distribuzione campionaria è centrata al parametro (della popolazione). Una statistica è sbagliata quando una stima del parametro della sua distribuzione campionaria non è centrata al vero valore del parametro. È possibile controllare l'errore osservando se la distribuzione bootstrap della statistica è centrata al valore della statistica per il campione originario. Più precisamente, l'errore di una statistica è la differenza tra la media della sua distribuzione campionaria e il vero valore del parametro. La stima bootstrap dell'errore è la differenza tra la media della distribuzione bootstrap e il valore della statistica nel campione originario.

Il bootstrap standard error (SE_{boot}) di una statistica è la deviazione standard della sua distribuzione bootstrap, e stima la deviazione standard della distribuzione campionaria della statistica.

Infine, se la distribuzione bootstrap di una statistica mostra una forma normale ed un errore piccolo si può ottenere un intervallo di confidenza per il parametro usando lo SE_{boot} e la distribuzione t .

4.9 Analisi Multi-gruppo

Quando all'interno del campione si possono individuare più gruppi, sulla base di caratteristiche specifiche (per esempio, il sesso), è opportuno procedere all'analisi tra gruppi (maschi-femmine) per testare se la significatività dei path coefficients resta tale nei gruppi individuati o se questi evidenziano una diversa intensità o verso nelle relazioni ipotizzate. Più che un'analisi multigruppo, si può meglio definire *bi-gruppo*, in quanto si applica sempre a due gruppi alla volta. Il requisito di base affinché si possa procedere all'analisi multigruppo è che le popolazioni siano chiaramente definite e i campioni ottenuti siano indipendenti tra loro (Crisci e D'Ambra 2012). Gli approcci PLS-PM per paragonare i gruppi si dividono in due grandi categorie:

- i metodi di ricampionamento, attraverso il bootstrap t-test o la procedura di permutazione
- gli effetti moderatori delle variabili

La procedura bootstrap consiste nel separare i dati in due gruppi e poi ottenere campioni nuovi per ogni gruppo con la tecnica del reinserimento. I path coefficient sono calcolati in ogni ricampionamento e gli standard error stimati sono trattati in un senso parametrico, attraverso il t-test. La formula che si usa per il t-test statistico è:

$$t = \frac{Path_{ji}^{G_1} - Path_{ji}^{G_2}}{\left(\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}} \right) Sp}$$

che segue una distribuzione t con $n_1 + n_2 - 2$ gradi di libertà.

4.9.1 La permutazione

La procedura bootstrap dipende dalle assunzioni del t-test: i dati devono essere distribuiti normalmente e i due gruppi devono avere una numerosità simile. Se queste condizioni non sono rispettate, è meglio optare per l'altro tipo di approccio al ricampionamento: *la permutazione*. A differenza del bootstrap, il ricampionamento avviene senza reinserimento. L'ipotesi alla base di questo approccio è che tutti i gruppi sono equivalenti, e che ogni membro del gruppo è lo stesso prima del campionamento. Da questo, si può calcolare una statistica e poi osservare la misura in cui questa statistica è speciale per vedere come probabilmente sarebbe se le assegnazioni del gruppo erano state confuse / miste.

Un test di permutazione, in pratica, determina se le differenze osservate tra i path coefficients di due gruppi è sufficientemente grande da rigettare l'ipotesi nulla H_0 che i due gruppi sono considerati identici. Il test procede nel seguente modo: prima si calcola il test statistico per i dati, che in questo caso è la differenza dei path coefficients tra i due gruppi e si combinano le osservazioni dei due gruppi individuati in un gruppo più largo. Successivamente, i dati vengono permutati (divisi o riordinati) ripetutamente in una maniera coerente con la procedura di assegnazione casuale. Ogni permutazione divide i dati in due gruppi di diversa numerosità, stima i modelli PLS per ogni gruppo, calcola e registra il test statistico. L'insieme delle differenze calcolate è la distribuzione delle possibili differenze sotto l'ipotesi nulla che appartenere a quel dato gruppo non conta. Dopo aver sistemato le differenze si controlla che l'originale test statistico sia contenuto all'interno del 95% dei valori ordinati; altrimenti si rigetta l'ipotesi nulla dei gruppi identici al livello di significatività del 5%. Ciò che rende attrattivo questo approccio è il non essere vincolato ad ipotesi distributive.

4.10 Gli effetti di moderazione

Una variabile (M) che “disturba” la relazione tra una variabile dipendente (Y) e una indipendente (X) condizionando l'intensità o il verso, si dice che ha effetti di moderazione o effetti di interazione sulla relazione. Tale variabile può essere sia qualitativa - come il genere, l'etnia - che quantitativa - come l'età o il guadagno. Graficamente l'effetto moderatore della variabile può essere rappresentata da una freccia tratteggiata (Figura 6):

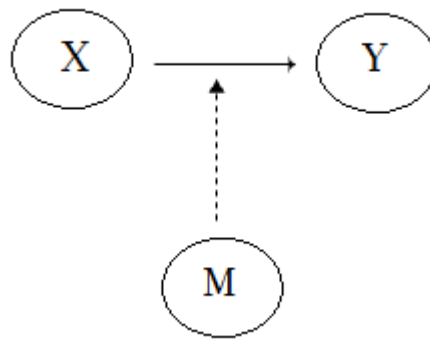


Figura 6: Diagramma che illustra l'effetto moderatore di M

Ci sono due opzioni per studiare gli effetti moderatori di una variabile a seconda della natura della variabile moderatrice:

- se il moderatore è una variabile qualitativa, cioè categorica, come l'età o il genere, o quando il moderatore può essere categorizzato si adotta il *Confronto tra gruppi o Analisi Multigruppo*.
- se il moderatore è trattato come una variabile latente entra nella parte strutturale del modello, il modello interno e ci sono quattro modi per studiare gli effetti delle variabili moderatrici latenti nel PLS-PM:
 - usando l'*approccio del prodotto degli indicatori* (Product Indicator Approach)
 - usando l'*approccio del modello path a due stadi* (Two-Stage Path Modeling Approach)
 - usando l'*approccio della regressione a due stadi* (Two-Stage Regression Approach)
 - usando l'*approccio delle variabili categoriche* (Categorical Variable Approach).

Il primo approccio, l'*approccio del prodotto degli indicatori*, consiste nel creare una nuova variabile latente che rappresenti l'interazione tra la variabile esogena e la variabile moderatrice, ottenuta dal *prodotto* degli *indicatori* della variabile latente indipendente e gli indicatori della variabile moderatrice. La variabile di interazione creata viene sempre trattata come un costrutto riflessivo.

Il secondo approccio, l'*approccio del modello path a due stadi*, usa due livelli del modello path: il primo consiste nell'applicare un'analisi PLS-PM senza il termine di interazione, ottenendo gli scores come indicatori dei costrutti e successivamente sviluppare una seconda analisi includendo il termine di interazione come prodotto, stavolta, degli scores della variabile latente indipendente e della variabile moderatrice.

Il terzo approccio, l'*approccio della regressione a due stadi*, ottiene gli scores dall'applicazione della prima analisi PLS-PM, senza includere la variabile moderatrice. Dopo aver creato la variabile di interazione come prodotto degli scores, si applica una analisi di regressione con gli scores del primo stadio. A mò di esempio, se si considera una relazione tra due variabili dipendenti e la dipendente, l'effetto di moderazione entra nella regressione attraverso l'equazione:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 (X_1 * X_2)$$

Il quarto approccio, l'*approccio delle variabili categoriche*, si applica quando la variabile moderatrice è una variabile categorica. Per esempio, il genere (maschio/femmina) che è sì una variabile categorica, ma è discutibile se essa sia poi una variabile latente. Per ragioni pratiche essa è trattata alla stessa stregua di una variabile latente.

Considerare la presenza di variabili moderatrici è necessario nel momento in cui si riconosce che i dati sono realisticamente lontani dall'essere una massa omogenea e sarebbe, quindi, auspicabile individuare tutti i diversi gruppi che compongono un insieme di dati (dataset). E' ragionevole, infatti, aspettarsi che vi sia "diversità" nei dati. Questa "diversità" prende il nome di "eterogeneità", o meglio di "*eterogeneità osservata*", perché si posseggono le informazioni che caratterizzano i gruppi, come il sesso, il gruppo etnico o il livello di guadagno, per citare qualche esempio.

Per un ricercatore, basterebbe applicare numerose volte l'approccio multi-gruppo quanti sono i gruppi individuati per ottenere una analisi completa del fenomeno, anche se non risolverebbe il fatto che un solo modello non può essere il modello migliore per l'intero dataset e sarebbe opportuno stimare differenti modelli path-PLS per differenti gruppi di osservazione. Un ulteriore problema è insito nel fatto che i dati possono nascondere altri gruppi che non si palesano agli occhi dell'osservatore e, per questo, non si possono avere a disposizione le variabili o altre informazioni sulle cause della diversità. Ne consegue che non si possono a priori dividere le osservazioni in gruppi. In questo caso si parla di "*eterogeneità inosservata*". Per completezza informativa, all'interno del mondo PLS-PM ci sono opzioni che permettono l'analisi di questo tipo di eterogeneità attraverso l'applicazione di applicazioni tradizionali di cluster, l'analisi delle classi latenti e i modelli misti. I più conosciuti per individuare le classi inosservate sono il Fimix-PLS e il Rebus-PLS. Per quanto riguarda l'"*eterogeneità osservata*" uno dei modi per attenuarla è rappresentata dall'analisi multigruppo.

PARTE 2: RICERCA EMPIRICA

CAPITOLO 5: INDAGINE SULLA PUBLIC SERVICE MOTIVATION NELLA SCUOLA PUBBLICA ITALIANA

Questo capitolo descrive la ricerca empirica condotta per supportare le ipotesi formulate nella parte teorica. Saranno in particolare messi in risalto gli attori della ricerca alla luce della loro PSM, i criteri di scelta del metodo di campionamento e della numerosità campionaria che hanno condotto alla formazione di un campione significativo. Infine, saranno indicate le misure utilizzate per le variabili oggetto di studio e sarà analizzato lo strumento di rilevazione dei dati: il questionario.

5.1 Gli attori della ricerca alla luce della loro PSM

Per fare luce sul fenomeno della PSM nella scuola pubblica italiana e sulla possibile mediazione della UO nella relazione PSM-performance individuale, l'indagine è stata condotta su dipendenti appartenenti ad un settore pubblico specifico, quello scolastico, nella persona dei *docenti*. Le organizzazioni per cui lavorano possono essere viste come caratterizzate da un fondamentale, forse falso, dilemma tra fare il bene per gli utilizzatori individuali del servizio, UO e farlo anche per la società, PSM (Schott et al.,2015). Insegnare coinvolge sia gli studenti che la società (Andersen et al.,2014). Negli studi precedentemente menzionati, i fisioterapisti intravedevano il bene della società servendo i pazienti disabili più difficili, così come i medici danesi lo intravedevano facendo visite domiciliari mal retribuite, ma a vantaggio dei loro pazienti. Servire la società e servire gli individui coincidevano.

Come è successo per i fisioterapisti e i medici generici, anche per i docenti servire la società e servire gli individui potrebbe trattarsi di un falso dilemma quando proviamo ad integrare la comprensione di entrambi le motivazioni. Infatti, i docenti motivati al servizio pubblico potrebbero identificarsi con i loro studenti, gradire il processo che si mette in atto per lavorare e dare un valore all'outcome di aiutare gli studenti (Gagne' e Deci, 2005), tale da considerarlo un contributo per la società. Nella scuola fare bene per la società coincide con il fare bene per gli studenti. Di conseguenza, la predisposizione a lavorare per gli studenti (UO) aumenterà la volontà dei docenti di investire tempo ed energie nei loro compiti e

incoraggerà la persistenza nello svolgerli in modo efficiente e produttivo. È probabile che gli insegnanti lavorino duramente e migliorino la loro performance, perché il lavoro permette loro di fare del bene per gli altri e per la società (Hondeghem e Perry 2009). Gli studenti rappresentano l'aspetto tangibile della società, gli "altri" a loro più vicini ed è possibile che canalizzino il loro desiderio di lavorare a vantaggio della collettività nel lavorare per gli alunni, disegnando così una "faccia" alla società.

Seguendo la SDT, è in classe che i docenti sperimentano la loro *autonomia* agendo liberamente in termini didattici e pedagogici; avvertono e in qualche modo sviluppano la loro *competenza* nell'aiutare con successo i loro alunni e fanno esperienza di *relazionalità* nell'interazione con essi e nel connettere le proprie azioni con i risultati (outcomes) che contano nella vita degli studenti (Grant, 2007).

Parlare della PSM dei docenti significa parlare del loro senso del sacrificio, della loro compassione, della loro attrazione al policy-making, della loro dedizione all'interesse pubblico, basati rispettivamente su moventi affettivi, strumentali/razionali e normativi (Perry e Wise, 1990). E' probabile che i docenti siano disposti a fare sacrifici per fornire il servizio di educazione ed istruzione ai loro alunni senza pretendere per questo ricompense tangibili; siano disposti a fare sforzi che vanno al di là dei loro normali doveri durante e dopo la giornata di lavoro. Essi spesso preparano le loro lezioni, correggono compiti e, se necessario, incontrano genitori e alunni al di fuori del loro orario di lavoro.

I moventi affettivi dei docenti sono basati sulla loro identificazione con gli studenti e enfatizzano il loro impegno verso i bisogni di alunni specifici e di gruppi di alunni. E' questa identificazione che crea la volontà di preoccuparsi per gli studenti e di fare del bene per loro (Kim e Vandenabeele, 2010).

I moventi strumentali /razionali dei docenti entrano in gioco quando essi partecipano ai processi decisionali, per esempio, quando essi sono coinvolti in soluzioni di allocazione di risorse finanziarie per contribuire (indirettamente) al benessere degli studenti e, quindi, della società.

In ultimo, i moventi normativi concernono la congruenza (compliance) con le norme sociali in termini di comportamento appropriato e contributi verso la società (Andersen et al. 2014).

Grazie alla loro PSM, i docenti soddisfano il desiderio di fare una differenza sociale e di migliorare la società aiutando i propri studenti. Al fine di migliorare la società, i docenti devono garantire a tutti gli studenti le stesse opportunità di apprendimento, includendo i disabili, integrando le differenze culturali, applicando procedure personalizzate di

insegnamento/apprendimento che rispettino le capacità, le conoscenze e le competenze degli studenti.

Aiutare la società non può essere fatto senza aiutare gli studenti, la prima alimenta la seconda. I docenti stanno contribuendo alla società quando aiutano uno specifico studente, o la classe, a migliorare il livello di apprendimento, poiché in questo caso l'interesse per la società e per l'individuo possono essere visti coincidenti. Sulla base di questo ragionamento fare il bene per la società e per gli studenti può rappresentare un falso dilemma nell'ambiente scolastico. In altri termini, l'orientamento dei docenti a contribuire per la società (PSM) li incoraggia a dedicare tempo ed energie ai loro alunni (UO), a canalizzare il loro desiderio di contribuire al benessere della società (PSM) attraverso la fornitura di un pubblico servizio a beneficio dei propri studenti (UO), che rappresentano il loro più significativo "altri" e la componente tangibile della società. Qui, ci si aspetta che l'orientamento a lavorare per gli studenti conduca effettivamente i docenti motivati al pubblico servizio a migliorare la loro performance individuale.

Questo ragionamento ha indotto ad applicare le ipotesi di ricerca formulate nella parte teorica sui docenti, ma per verificarle, devono prima essere affrontati alcuni aspetti metodologici: il procedimento utilizzato per ottenere un campione significativo, la rilevazione e la tipologia dei dati, gli strumenti di misura e le tecniche statistiche.

5.2 Campionamento statistico

Il procedimento attraverso il quale si è proceduto alla selezione di un numero ridotto di scuole e docenti rispetto all'intera popolazione in modo tale che le caratteristiche del campione riproducano quelle della popolazione intera è il *campionamento casuale a due stadi*. Questo tipo di campionamento probabilistico ci permette di generalizzare i risultati ottenuti, all'intera popolazione. Il piano di campionamento a 2 stadi procede scegliendo casualmente un campione di unità primarie (scuole). All'interno di ogni unità primaria si sceglie casualmente un campione di unità secondarie (docenti). La scelta casuale delle scuole è avvenuta tenendo conto della distribuzione della tipologia delle scuole (variabile di stratificazione), sulla base della ripartizione nelle province della Regione Campania contenuta nella Tabella 1.

L'universo è stato, quindi, suddiviso in sottoinsiemi (tipo¹⁴ di scuola) ed è stato estratto casualmente, senza reintroduzione, da ogni sottoinsieme un campione di dimensioni significative, in modo proporzionale rispetto alla provincia.

Tabella 1: Numero di scuole per tipologia organizzativa

| Tipo | Na | % | Ce | % | Bn | % | Sa | % | Av | % | N | % |
|--------|-----|-------|-----|------|----|------|-----|------|-----|------|------|------|
| DD | 221 | 16.94 | 69 | 5.29 | 14 | 1.07 | 34 | 2.60 | 22 | 1.68 | 360 | 27.7 |
| IC | 118 | 9.05 | 43 | 3.29 | 39 | 2.99 | 96 | 7.30 | 55 | 4.21 | 351 | 26.9 |
| MM | 142 | 10.88 | 56 | 4.29 | 6 | 0.46 | 12 | 0.92 | 18 | 1.38 | 234 | 17.9 |
| IS | 178 | 13.65 | 59 | 4.52 | 25 | 1.91 | 64 | 4.90 | 33 | 2.53 | 359 | 27.5 |
| Totale | 659 | | 227 | | 84 | | 206 | | 128 | | 1304 | 100 |

Av:Avellino; Bn:Benevento; Ce:Caserta; Na:Napoli; Sa:Salerno; DD: Direzione Didattica; IC: Istituto Comprensivo; MM: Scuola secondaria di primo grado; IS: Istituto Superiore di secondo grado- Fonte: Adattamento personale dei RAV, Sito MIUR.

Selezionate casualmente le scuole (primo stadio), si è passati alla scelta casuale e proporzionale dei docenti (secondo stadio), tenendo conto della distribuzione delle classi di età (variabile di stratificazione). L'universo è stato suddiviso in sottoinsiemi (classi di età) ed è stato estratto casualmente da ogni sottoinsieme un campione di opportune dimensioni, in modo proporzionale e senza reintroduzione. Le classi di età sono quelle indicate nei RAV delle scuole e opportunamente riportate nel questionario (sito Miur). L'anno scolastico di riferimento è il 2015-2016.

5.3 Numerosità campionaria

Il calcolo della dimensione ottimale del campione, quando si estrae il campione senza reimmissione, è ottenuto applicando la formula:

¹⁴ E' opportuno chiarire che la scuola che comprende la Scuola d'Infanzia e la Scuola Primaria prende il nome di Direzione Didattica (DD); quella che comprende la Scuola d'Infanzia, la Scuola Primaria e la Scuola secondaria di primo grado prende il nome di Istituto Comprensivo (IC).

$$n = \frac{z^2 N \sigma^2}{\left[\delta^2 (N - 1) + z^2 \sigma^2 \right]}$$

dove:

N è la numerosità della popolazione
 σ^2 varianza della popolazione, dato da $p \cdot q$: p è la proporzione da stimare nella popolazione da studiare, $q = 1 - p$
 δ è l'errore assoluto ammesso per la stima del parametro
 z è la costante corrispondente al valore della variabile casuale della normale standardizzata che dipende dal livello di fiducia desiderato per la stima.

Sulla base di questa formula la dimensione del campione delle scuole è pari a 90, definiti il margine di errore campionario pari al 10% che si è disposti a tollerare e il livello di confidenza, ovvero la probabilità che la stima si collochi all'interno di un intervallo definito secondo i margini di errore stabiliti, pari al 95%.

Le tabelle 2 e 3 mostrano il numero delle scuole indagate ripartite proporzionalmente rispetto prima alla tipologia e poi alla provincia:

Tabella 2: N. delle scuole del campione ripartite proporzionalmente per tipo (n_{tipo})

| Tipo | % | n_{tipo} |
|-----------------------------|------|-------------------|
| Direzione Didattica (DD) | 27.7 | 25 |
| Istituto Comprensivo (IC) | 26.9 | 24 |
| Scuola Media Inferiore (MM) | 17.9 | 16 |
| Scuola Media Superiore (IS) | 27.5 | 25 |
| Totale | 100 | 90 |

La percentuale si riferisce alla proporzione rispetto al totale delle scuole di quel tipo in Campania.

Tabella 3: N. delle scuole del campione ripartite proporzionalmente per provincia ($n_{\text{provincia}}$)

| Tipo | Napoli | Salerno | Avellino | Caserta | Benevento | n_{tipo} |
|------|--------|---------|----------|---------|-----------|-------------------|
|------|--------|---------|----------|---------|-----------|-------------------|

| | | | | | | |
|--------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----|
| DD | 15 (16.94) | 2 (2.60) | 2 (1.68) | 5 (5.29) | 1 (1.07) | 25 |
| IC | 8 (9.05) | 6(7.30) | 4 (4.21) | 3 (3.29) | 3(2.99) | 24 |
| MM | 10(10.88) | 1(0.92) | 1(1.38) | 4(4.29) | 0(0.46) | 16 |
| IS | 12(13.65) | 4(4.90) | 2(2.53) | 5(4.52) | 2(1.91) | 25 |
| <i>n</i> provincia | 45 | 13 | 9 | 17 | 6 | 90 |

In parentesi la proporzione rispetto al totale di quella tipologia nella provincia indicata.

In definitiva, il campione indagato è composto da 90 scuole: 45 nella provincia di Napoli, 13 a Salerno, 9 ad Avellino, 17 a Caserta e 6 a Benevento.

Successivamente si è proceduto al calcolo della numerosità dei docenti che è risultato pari a 979, definiti il margine di errore campionario pari circa al 3 % che si è disposti a tollerare e il livello di confidenza, pari al 95%. La tabella 4 mostra la ripartizione dei docenti della Regione Campania per classi di età e per provincia (P).

Tabella 4: Numero di docenti per classi di età ripartiti per provincia

| P | N _{<35} | % | N ₃₅₋₄₄ | % | N ₄₅₋₅₄ | % | N ₅₅₊ | % | TOTALE | % |
|----|---------------------|------|--------------------|------|--------------------|-------|------------------|-------|--------|-------|
| Sa | 211 | 0,25 | 2394 | 2,79 | 5894 | 6,88 | 7332 | 8,56 | 15831 | 18,5 |
| Av | 91 | 0,1 | 979 | 1,14 | 2138 | 2,5 | 3022 | 3,53 | 6230 | 7,27 |
| Ce | 265 | 0,31 | 2741 | 3,21 | 6088 | 7,12 | 5827 | 6,8 | 14921 | 17,44 |
| Bn | 67 | 0,08 | 675 | 0,79 | 1592 | 1,86 | 2003 | 2,34 | 4337 | 5,07 |
| Na | 602 | 0,7 | 7638 | 8,92 | 18030 | 21,06 | 18009 | 21,04 | 44279 | 51,72 |
| RC | 1236 | 1,44 | 14427 | 16,9 | 33742 | 39,41 | 36193 | 42,25 | 85598 | 100 |

Av: Avellino; Ce: Caserta; Bn: Benevento; Na: Napoli; Sa: Salerno; RC: Regione Campania. Il pedice indica la classe di età. Fonte: Personale adattamento dei RAV, sito MIUR.

Rispettando le proporzioni rispetto alle classi di età del campione nazionale, ripartite per provincia, il campione dei docenti indagati risulta così ripartito:

| Provincia | n _{<35} | n ₃₅₋₄₄ | n ₄₅₋₅₄ | n ₅₅₊ | Totale |
|-----------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------|
| Salerno | 2 | 28 | 67 | 84 | 181 |
| Avellino | 1 | 12 | 25 | 35 | 73 |

| | | | | | |
|------------------|----|-----|-----|-----|-----|
| Caserta | 3 | 31 | 70 | 66 | 170 |
| Benevento | 1 | 8 | 18 | 23 | 50 |
| Napoli | 7 | 87 | 206 | 205 | 505 |
| Regione Campania | 14 | 166 | 386 | 413 | 979 |

Il pedice indica la classe di età. Fonte: Personale adattamento dei RAV, sito MIUR.

Ai fini dell'applicazione di particolari metodologie statistiche, quali i Modelli di Equazioni strutturali (PLS-PM), la regola per definire l'ampiezza adeguata di un campione per ottenere una stima robusta è quella di moltiplicare dieci volte il numero degli items inseriti nell'outer model (Hair et al, 2012). In questa ricerca, gli items complessivi sono 38 per cui il campione è ancora una volta sufficientemente grande per raggiungere un livello adeguato di precisione e potere statistico (Chin, 2010).

5.4 Il questionario

I dati sono stati raccolti attraverso un sondaggio (survey research) che è il metodo più utilizzato negli studi riguardanti la PSM (Ritz et al., 2016) e lo strumento utilizzato per la raccolta è stato un questionario strutturato.

I dati ottenuti sono del tipo trasversale, altrimenti detti *cross-sectional*, che fotografano il fenomeno analizzato in un determinato momento temporale. La distribuzione dei questionari ha interessato un arco di tempo che va da dicembre 2015 a settembre 2016. Le operazioni di raccolta si sono concentrate soprattutto nei mesi di giugno e settembre in quanto i docenti pur obbligati a prestare servizio non sono coinvolti, per buona parte di questi mesi, in attività didattiche e le attività collegiali sono più intense. Previ contatti telefonici o di persona finalizzati alla sensibilizzazione dei dirigenti scolastici delle scuole coinvolte alla ricerca, è stato possibile ottenere i dati prima dello svolgimento di incontri collegiali obbligatori per i docenti. Questi incontri si svolgono, come previsto dalla legge, alla presenza del dirigente scolastico.

Per ridurre la distorsione causata dalle desiderabilità sociale delle risposte sono stati messi in atto alcuni accorgimenti. Il questionario cartaceo è stato distribuito personalmente e manualmente ai docenti, piuttosto che scegliere di inviarlo per posta o di ottenerne la compilazione online. La compilazione è stata preceduta da alcuni minuti utilizzati per la

presentazione e sensibilizzazione orale agli scopi della ricerca esercitata sia personalmente che per opera del dirigente scolastico. I partecipanti sono stati rassicurati sull'anonimato del questionario. Anche tale rassicurazione dovrebbe contribuire a ridurre il rischio menzionato (Miao et al. 2013).

Tale presenza, in qualche modo, ha assolto la funzione di supervisore e per questo ha potenzialmente ridotto la possibilità di risposte socialmente desiderabili da parte dei docenti. La somministrazione dei questionari prima degli incontri menzionati ha permesso di raggiungere un tasso di risposta pari al 98% dei presenti.

Per quanto concerne la struttura del questionario, essa consta di una parte introduttiva contenente l'oggetto e la finalità della ricerca; di una parte iniziale dedicata alla rilevazione di informazioni socio-demografiche degli intervistati e di due sezioni. Nella prima sezione vi sono affermazioni volte ad acquisire informazioni sulle esperienze pregresse di volontariato e religiose e atteggiamenti familiari dei docenti. Nella seconda sezione, il questionario è dedicato alla rilevazione delle variabili indagate (PSM, RT, UO, Performance individuale) attraverso affermazioni a cui i docenti dovevano esprimere il grado di accordo o disaccordo su una scala di Likert graduata da 1 a 5, dove 1 rappresenta la modalità "Fortemente d'accordo" e 5 quella "Fortemente in disaccordo".

Alcuni studiosi suggeriscono che gli items di un questionario dovrebbero essere formulati in un'unica direzione, con una preferenza per la loro formulazione positiva e bisogna opportunamente riformulare positivamente quelli negativi, perché quelli negativi sembrano confondere i rispondenti e i dati potrebbero risultare incoerenti per quegli items. (Colosi 2005, Wolfe e Smith 2007).

Sulla base di questo suggerimento sono stati riformulati positivamente gli items negativi. Per esempio, l'affermazione "La politica è una cosa sporca" è stata riformulata in "la politica è una cosa nobile".

Per assicurare un'equivalenza nelle misure nella versione italiana e in quella inglese del questionario, tutte le affermazioni in esso contenute sono state tradotte dall'inglese all'italiano e poi tradotte di nuovo in inglese.

5.5 Le misure

In questa sezione, sono descritte le misure dei costrutti usate in questa ricerca. E' necessario precisare che tutti i costrutti sono considerati riflessivi e sono stati misurati da più items prelevati da diversi studi esistenti.

Per quanto riguarda la PSM, essa è stata considerata tendenzialmente un costrutto riflessivo (Camilleri 2006; Coursey et al. 2008a; Kim 2009a, 2009b).

Per meglio dire, la PSM è un costrutto superordinato che ha dimensioni riflessive e le dimensioni stesse hanno indicatori riflessivi, per cui si definisce come un costrutto riflessivo di primo ordine e riflessivo di secondo ordine.

Coursey et al. (2008a, 88) scrivono: “The PSM construct is reflective, not formative, and the studies to date have not tested such a formative specification.” In un altro studio Coursey et al. (2008b) provvedono ad esaminare la PSM sia come costrutto riflessivo che formativo. Kim (2011), invece, propenderebbe nel considerare la PSM come un costrutto globale che ha dimensioni formative con dimensioni aventi indicatori riflessivi. In questo caso la PSM sarebbe un costrutto riflessivo di primo ordine e formativo di secondo ordine.

Formalmente il modello riflessivo e formativo della PSM può essere rappresentato come segue:

- *Modello riflessivo:*

$$APM = \lambda_1 PSM + \varepsilon_1 \quad CPI = \lambda_2 PSM + \varepsilon_2 \quad COM = \lambda_3 PSM + \varepsilon_3 \quad SS = \lambda_4 PSM + \varepsilon_4$$

- *Modello formativo:*

$$PSM = \gamma_1 APM + \gamma_2 CPI + \gamma_3 COM + \gamma_4 SS + \zeta$$

Le variabili indipendenti esogene sono rappresentate dalle variabili “Red Tape”(RT) e “Fattori personali”(CI); mentre PSM, UO e performance individuale sono endogene.

La variabile “Fattori personali” è stata ideata sulla base dello studio di Camilleri (2006) e risulta composta da 4 items: l’età, il titolo di studio, l’anzianità in servizio nella stessa scuola, l’anzianità di servizio nel settore scolastico. Quest’ultimo indicatore si presta bene anche ad indicare il guadagno di un docente in quanto strettamente legato al fattore tempo, cioè all’anzianità di servizio.

Come proposto da Vandenberg (2015) la PSM è stata interpretata come costrutto multidimensionale e non come costrutto globale. Si è proceduto cioè a testare l’impatto individuale delle sue dimensioni nelle specifiche relazioni ipotizzate, per permettere una migliore interpretazione del meccanismo che sta dietro le relazioni stesse.

Per la parte relativa alla rilevazione della PSM, esso corrisponde alla versione ridotta della scala sviluppata dallo studioso James Perry nel 1997. Tale versione è costituita da 24 items, suddivisi in 3 items per la dimensione APM, 5 items per CPI, 8 items per C e 8 items per SS.

Il costrutto UO utilizzato per misurare l'orientamento del docente verso l'alunno, variabile cruciale in questa ricerca, è costituito da 4 items.

In assenza di dati pubblici e oggettivi, la variabile dipendente rappresentata dalla performance individuale è stata misurata soggettivamente sulla base delle percezioni che i docenti hanno su 4 items: in che misura si sentono un/a bravo/a docente, alludendo alle loro capacità, conoscenze e competenze; in che misura sentono di dare un contributo all'interno della scuola; in che misura sentono di contribuire al successo sociale della loro scuola e in che misura sentono di fare uno sforzo maggiore rispetto ai loro colleghi. Essa può rappresentare la performance dei docenti, all'interno di una definizione difficile e ampia della performance individuale nel settore pubblico. Così come formulata si avvicina concettualmente alla *performance del compito*, prima analizzata, piuttosto che alla *performance contestuale*.

Sebbene la performance è stata misurata soggettivamente, questa ha il vantaggio di essere facilmente rilevabile, replicabile e comparabile in diversi contesti e offre la possibilità di esprimere una valutazione che nessuno standard di valutazione sarebbe capace di misurare. Per esempio, un docente ha un carico di lavoro diverso se nella sua classe ci sono alunni demotivati o svantaggiati o diseducati e i risultati oggettivi del suo servizio potrebbero esserne condizionati, sebbene il suo ruolo è stato pienamente svolto. Probabilmente, quindi, una valutazione oggettiva della performance dei docenti, misurata sui docenti stessi o sui loro alunni non rispecchierebbe quella effettiva.

Infatti, solo i docenti stessi possono dare una più precisa valutazione della loro performance individuale, in termini di sforzo e di contributo all'interno dell'organizzazione e alla società, rispetto ad una performance calcolata secondo standard oggettivi. Sarebbe auspicabile combinare una valutazione oggettiva ad una soggettiva e indagare sulle probabili differenze che potrebbero venir fuori.

Il questionario, gli items e le relative fonti sono disponibili in Appendice A.

CAPITOLO 6: ANALISI E RISULTATI

Per verificare le ipotesi formulate si adotta la metodologia descritta nel capitolo quarto. Previa preparazione e analisi statistica dei dati, si è proceduto all'applicazione del modello di equazioni strutturali PLS-PM e all'analisi multi-gruppo sui sette fattori individuali, organizzativi e ambientali identificati. Successivamente, si è proceduto al calcolo del Fattore singolo di Harman per individuare la presenza del rischio di distorsione dei dati causato dal fatto che i dati delle variabili dipendenti e indipendenti hanno la stessa fonte. Infine, sono stati indicati i limiti di questa ricerca.

6.1 Preparazione dei dati

Un'analisi preliminare dei 1020 questionari consegnati ha portato ad escludere 19 questionari in bianco e 22 questionari non validamente compilati. In alcuni di questi si ripeteva costantemente la stessa risposta, o lo stesso ritmo di risposta; in altri, erano incluse risposte incoerenti date a domande simili. Alla fine, il numero di quelli presi in considerazione sono stati 979.

Dove vi erano pochissimi dati mancanti, questi sono stati sostituiti dalla mediana della variabile. La scelta è caduta sulla mediana, non solo perché è un indice più robusto- rispetto alla media per esempio- e preserva le caratteristiche delle variabili, le quali, benché comunemente trattate come continue, hanno una natura ordinale. Da sottolineare che la percentuale più alta di dati mancanti si concentra nella sezione relativa alle “Esperienze ed attività religiose, di volontariato e atteggiamenti familiari”, che era posta nella prima parte del questionario, per cui non si può attribuire l'assenza di risposte alla sua collocazione o alla stanchezza dell'intervistato, ma forse all'interpretazione di questi dati, come dati sensibili. Nella maggior parte dei questionari, per tale sezione si rileva, mediamente, il 40% di dati mancanti per ogni item per cui, si è ritenuto opportuno escludere dall'analisi i 4 costrutti relativi all' esperienze ed attività religiose, al volontariato e agli atteggiamenti familiari. Infatti, la percentuale in base alla quale si potrebbero trascurare i dati mancanti supera di gran lunga quella suggerita del 5% (Schafer, 2002).

Una precedente applicazione del modello PLS-PM ha evidenziato valori molto bassi nei loadings degli items RT1, RT3 e RT5. Essi erano rispettivamente pari a -0.6090, -0.3584 e 0.1914: i primi due producevano anche segni discordanti rispetto ai weights, per cui si è scelto, altresì, di eliminarli dal costrutto “Red Tape”. Nello stesso costrutto sono stati,

invece, trattenuti per l'analisi gli items RT2 e RT4, in quanto i valori dei loadings erano vicini al valore soglia 0.70, rispettivamente pari a 0.6032 e 0.6172.

Si è scelto, altresì, di eliminare l'item Titolo dal costrutto "Fattori personali", in quanto non è risultato significativo a seguito della validazione bootstrap.

Dopo aver eliminato i questionari e gli items non validi è stata svolta una breve analisi statistica del campione per poi applicare le tecniche del Modello ad Equazioni Strutturali (PLS-PM) e dell'Analisi Multigruppo, delle quali è fornita una spiegazione dettagliata nel capitolo quarto.

6.2 Analisi statistica dei dati

L'età media stimata dei docenti coinvolti nella ricerca è stata 50, la permanenza media in servizio come docente (job tenure) è poco più di 20 anni e la continuità media di servizio pubblico nella stessa scuola (organizational tenure) è poco più di 10 anni. Il 58,7 % dei docenti è di genere femminile, il 40% è di genere maschile, l'1,3% non lo dichiara. Del campione, 206 sono docenti di sostegno (21%). Il campione riflette, altresì, le caratteristiche demografiche del profilo del docente italiano così come delineato nel rapporto 2016 dell'OECD (OECD Report -Education at a glance, 2016). In questo rapporto, il docente italiano è risultato essere "*donna con più di 50 anni*".

In tabella 5, in Appendice B, si nota che le medie più rilevanti si rilevano in corrispondenza degli items "età", "servizio", APM2, APM3, RT1 e RT2. Nel costrutto UO la media è in tutti gli items al di sotto del valore 2 che indica una forte motivazione a lavorare per gli alunni.

La deviazione standard rimane a livelli simili per tutte le variabili.

Nella stessa tabella, sono stati, altresì, calcolati gli indici di asimmetria, di curtosi e il p-value relativo al test di Normalità di Shapiro-Wilk per individuare la forma della distribuzione dei dati. La conoscenza del tipo di distribuzione dei dati permette di considerare o escludere tecniche che si basano sull'ipotesi di normalità distributiva dei dati.

I valori di skewness e curtosi ci danno informazioni sulla forma della distribuzione delle nostre variabili manifeste. Per alcune (UO4, CPI1, CPI5, C6, C7) la asimmetria positiva si mostra più evidente, i valori sono maggiormente concentrati intorno a livelli più bassi.

I valori relativi alla probabilità p relativa alla statistica z del test di normalità di Shapiro-Wilk mostrano che solo per pochi items è confermata l'ipotesi nulla di normalità della

distribuzione di provenienza del campione ($p>0,05$), per cui non si può concludere sulla normalità multivariata dei dati delle variabili considerate.

Infine, si è analizzata nel dettaglio la matrice di correlazione delle variabili (Tabella 6). A tal proposito, si nota che esiste una correlazione positiva tra le variabili - coefficiente di correlazione di Pearson – ed è, in particolare di discreta entità tra SS e C (.59), tra SS e CPI (.53), che è condizione già verificatasi in altri studi (Vandenabeele 2009). La correlazione tra le variabili rappresenta anche la condizione necessaria per poter successivamente ipotizzare la mediazione di una variabile tra queste.

Tabella 6: Matrice di correlazione

| Variabile | Media | Dev St | APM | CPI | SS | C | UO | P |
|-----------|-------|--------|--------|--------|--------|------|------|---|
| APM | 3,17 | 0,91 | 1 | | | | | |
| CPI | 1,99 | 0,55 | 0.2725 | 1 | | | | |
| SS | 2,36 | 0,62 | 0.2042 | 0.5352 | 1 | | | |
| C | 2,28 | 0,52 | 0.2219 | 0.4122 | 0.5912 | 1 | | |
| UO | 1,63 | 0.66 | 0.05 | 0.32 | 0.29 | 0.38 | 1 | |
| P | 2,03 | 0,72 | 0.03 | 0.29 | 0.32 | 0.29 | 0.45 | 1 |

Dev St: deviazione standard

6.3 Il modello PLS-PM nello studio della Public Service Motivation

Verificata la non normalità dei dati, è necessario procedere con la scelta di un modello per le successive analisi delle relazioni esistenti tra le variabili. La scelta ricade nel metodo statistico PLS-PM che, come detto, è un metodo libero dalle ipotesi distributive ed è ritenuto il più idoneo agli scopi di questa trattazione, in quanto in parte ha una natura esplorativa. Le variabili latenti sono considerate legate alle variabili manifeste in modo riflessivo, come già accennato nel paragrafo dedicato alle misure delle variabili.

Per stimare i parametri del modello è stato scelto R- package, che rappresenta un linguaggio di programmazione e un ambiente di sviluppo per l'analisi statistica dei dati molto adeguato allo scopo della ricerca.

6.3.1 Valutazione dell'Outer Model

Per valutare il modello di misura saranno percorse le stesse fasi descritte nel capitolo quarto interamente dedicato ai Modelli di Equazioni Strutturali (PLS-PM) che permetteranno di verificare l'affidabilità della coerenza interna, l'affidabilità degli indicatori, la validità convergente e discriminante e gli indici di qualità.

6.3.2 Affidabilità della coerenza interna o unidimensionalità

Come si può evincere dalla Tabella 7, il valore dell'indice Dillon-Goldstein's rho (DG) e dell'alfa di Cronbach (α) è >0.70 , il primo autovalore (eig.1) è >1 , il secondo (eig.2) <1 , per cui l'unidimensionalità dei blocchi delle variabili manifeste riflesive è stata raggiunta.

Tabella 7: Unidimensionalità dei blocchi delle variabili manifeste riflesive

| Variabile | α | DG | eig.1 | eig.2 |
|-----------|----------|-------|-------|-------|
| RT | 0.777 | 0.799 | 1.33 | 0.670 |
| IC | 0.780 | 0.872 | 2.08 | 0.549 |
| APM | 0.715 | 0.840 | 1.91 | 0.602 |
| CPI | 0.801 | 0.862 | 2.78 | 0.775 |
| SS | 0.850 | 0.885 | 3.94 | 0.861 |
| C | 0.823 | 0.866 | 3.59 | 0.870 |
| UO | 0.860 | 0.905 | 2.82 | 0.561 |
| P | 0.799 | 0.871 | 2.54 | 0.761 |

Per valutare l'Outer Model, si analizzano gli standard loadings e i weights per le variabili latenti in corrispondenza delle rispettive variabili manifeste, la Comunalità (Com) e la Ridondanza (Rid) (Tabella 8, in Appendice B).

6.3.3 Affidabilità degli indicatori

I loadings hanno tutti valori maggiori di 0.70, quindi le variabili manifeste sono effettivamente espressione delle variabili latenti. Tuttavia, alcuni items raggiungono valori leggermente più bassi come P4, C8, SS1, APM2, rispettivamente pari a 0.553, 0.545, 0.572, 0.549. Ciò nonostante si è ritenuto opportuno ritenerli nell'analisi con l'intento di salvaguardare la comparabilità degli studi presenti e futuri (Tabella 8, in Appendice B).

6.3.4 Validità convergente

L'AVE mostra la varianza degli indicatori che idealmente dovrebbe essere 0.50 o più alta per poter confermare che la varianza catturata da ogni costrutto fosse maggiore della varianza dovuta all'errore di misurazione. Come si può evincere dalla tabella 11, ciò avviene, per cui risulta confermata la validità convergente.

6.3.5 Validità discriminante

La conferma del fatto che i costrutti della ricerca sono distinti tra loro è data dai loadings di un indicatore di un costrutto che sono superiori ai suoi loadings con tutti gli altri costrutti rimanenti. Si può anche dire che la correlazione delle variabili manifeste con il blocco delle loro rispettive latenti sono più alte di quelle con i blocchi delle altre latenti, come si può notare dai cross-loadings in tabella 9.

Tale validità è confermata anche utilizzando il criterio di Fornell–Larcker, secondo il quale l'AVE di ogni costrutto latente dovrebbe essere superiore alla correlazione al quadrato del costrutto con qualsiasi altro costrutto latente. Osservando la tabella 10 in cui sono inseriti i valori delle correlazioni al quadrato suddette, si evince che tale criterio è stato raggiunto.

Tabella 10: Criterio di Fornell–Larcker per la validità discriminante

| Variabile | APM | CPI | SS | C | UO | P |
|-----------|--------------|--------------|--------------|---|----|---|
| APM | 0,594 | | | | | |
| CPI | 0,074 | 0,556 | | | | |
| SS | 0,041 | 0,286 | 0,556 | | | |

| | | | | | | |
|----|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|
| C | 0,049 | 0,169 | 0,337 | 0.546 | | |
| UO | 0,003 | 0,102 | 0,084 | 0,144 | 0.706 | |
| P | 0,002 | 0,078 | 0,084 | 0,073 | 0,102 | 0,633 |

Sulla diagonale è indicato il valore AVE del costrutto.

6.3. 6 L'indice di Qualità

Per quanto riguarda la Comunalità vanno tendenzialmente tenuti in considerazione gli items che abbiano un valore di Comunalità di almeno 0.50: tale valore è stato raggiunto da quasi tutti gli items, ad eccezione di APM2 (0.301), SS1(0.328), SS3(0.360) e C8(0.297). Alla luce di questi valori, sarebbe consigliabile eliminare questi items, ma si è ritenuto opportuno trattenerli nell'analisi. I risultati degli altri indici di qualità sono esaminati all'interno della valutazione dell'Inner Model.

6.4 Valutazione dell'Inner Model

Per quanto riguarda la validazione dell'Inner Model è opportuno leggere i coefficienti di determinazione R^2 che è interpretato in modo simile ad un'analisi di regressione multipla, la Comunalità del blocco (Com B), la Ridondanza Media (RM) e l'Ave in tabella 11. Va notato che i valori di R^2 sono piuttosto bassi, quelli maggiori sono quelli relativi ad UO (0.2099) e a P (0.2479). Per quanto concerne la RM essa presenta valori poco elevati; mentre la Com B raggiunge valori maggiori di 0.50, il valore più alto è raggiunto dal blocco UO (0.706).

Infine, tutti i blocchi raggiungono valori dell'AVE maggiori di 0.50.

Il Gof che indica la bontà del modello in senso globale è pari a 0.35 che negli studi relativi al comportamento non è ritenuto basso.

Tabella 11: Sintesi dell'Inner model

| Variabili | R^2 | Com B | RM | AVE |
|-----------|--------|-------|---------|-------|
| RT | 0.0000 | 0.660 | 0.00000 | 0.660 |
| IC | 0.0000 | 0.688 | 0.00000 | 0.688 |

| | | | | |
|-----|--------|-------|---------|-------|
| APM | 0.0124 | 0.594 | 0.00740 | 0.594 |
| CPI | 0.0202 | 0.556 | 0.01124 | 0.556 |
| SS | 0.0189 | 0.589 | 0.00921 | 0.589 |
| C | 0.0206 | 0.546 | 0.00919 | 0.546 |
| UO | 0.2099 | 0.706 | 0.14107 | 0.706 |
| P | 0.2479 | 0.633 | 0.15686 | 0.633 |

6.5 Validazione tramite metodi di ricampionamento (bootstrap)

La tabella 12 in Appendice B, mostra i risultati delle replicazioni bootstrap delle variabili manifeste, sia in termini di loadings che di weights, che sono utili per la valutazione della significatività dei parametri esterni ed interni del modello. In particolare è necessario verificare se l'intervallo costruito con i percentili bootstrap contiene o meno lo zero.

La significatività per le variabili manifeste va valutata, perchè potrebbero essere non significative ed inficiare la stima delle latenti e di conseguenza dei legami interni. In questo specifico caso si nota che tutte le variabili manifeste hanno un intervallo positivo e quindi sono tutte significative.

Nella medesima tabella, è importante anche notare che i segni dei loadings e dei weights sono coerentemente uguali, tutti positivi, per ciascuna variabile: diversamente significherebbe che la variabile dovrebbe essere tolta perché non significativa, o perché in realtà esprime un altro concetto. Molti items hanno un peso basso, ma una correlazione molto elevata con la latente: trattandosi di costrutti riflessivi, sono importanti i valori dei loadings, piuttosto che quelli dei weights.

E' necessario, altresì, verificare la significatività dei path coefficients prima di poter assumere validi tutti i legami del modello: questa è valutata attraverso le replicazioni bootstrap, riportate in tabella 13, che dimostrano che non tutti i legami ipotizzati sono significativi.

Anche la significatività degli R² è valutata allo stesso modo e, come si nota in tabella 14, in Appendice B, è raggiunta per tutte le variabili latenti: seppur assumono valori molto bassi,

sono comunque significativi. D'altronde l'obiettivo del PLS-PM è quello di ottenere la migliore predizione delle latenti e non di ottenere il miglior modello interno.

Tabella 13: Validazione Bootstrap per i Path-Coefficients

| Legami | Original | Media.Boot | SE | perc.025 | perc.975 |
|----------|----------|------------|--------|----------|----------|
| RT → APM | 0.0461 | 0.0473 | 0.0539 | -0.0609 | 0.1370 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.1191 | 0.0484 | -0.1853 | -0.0088 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.1236 | 0.0467 | -0.2112 | -0.0325 |
| RT → C | -0.1249 | -0.1268 | 0.0484 | -0.2139 | -0.0419 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.0990 | 0.0535 | -0.1846 | -0.0072 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.1089 | 0.0384 | -0.1817 | -0.0426 |
| IC → SS | -0.0805 | -0.0868 | 0.0406 | -0.1635 | 0.0008 |
| IC → C | -0.0859 | -0.0971 | 0.0405 | -0.1790 | -0.0280 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0600 | 0.0377 | -0.1320 | 0.0180 |
| APM→ P | -0.0635 | -0.0523 | 0.0527 | -0.1486 | 0.0504 |
| CPI → UO | 0.1911 | 0.1885 | 0.0431 | 0.1116 | 0.2675 |
| CPI → P | 0.1200 | 0.1134 | 0.0583 | -0.0170 | 0.2269 |
| SS → UO | 0.0364 | 0.0404 | 0.0497 | -0.0614 | 0.1354 |
| SS → P | 0.1331 | 0.1415 | 0.0540 | 0.0536 | 0.2380 |
| C → UO | 0.3217 | 0.3205 | 0.0457 | 0.2303 | 0.4018 |
| C → P | 0.0367 | 0.0318 | 0.0492 | -0.0667 | 0.1149 |
| UO → P | 0.3561 | 0.3587 | 0.0407 | 0.2753 | 0.4251 |

SE:Standard Error; Media Boot: Media Bootstrap

I risultati relativi al legame della PSM con i suoi antecedenti, mostrano che la burocrazia e i fattori personali influenzano negativamente la PSM.

Per quanto concerne la burocrazia, i risultati confermano quanto già testato in letteratura, con eccezione della dimensione APM con la quale non è legata significativamente.

Per i fattori personali, essi influenzano sorprendentemente in modo negativo tutte le dimensioni della PSM, mentre va notato che si era ipotizzata una loro influenza positiva. Questo alimenta i risultati misti già presenti in letteratura. La differenza è che, in questa ricerca, le variabili demografiche ed individuali sono state trattate come un costrutto latente

e non come variabili di controllo, i cui effetti sono stati testati singolarmente negli studi esistenti.

In pratica, i risultati suggerirebbero che i docenti più anziani, che prestano sempre più anni nel settore scolastico e nella scuola cui appartengono avranno un livello sempre più basso della PSM. Sicuramente questi risultati lanciano un campanello d'allarme ai dirigenti scolastici per gli effetti che il tempo, anagrafico e lavorativo, potrebbe avere sulla performance dei docenti e quindi su quella organizzativa. Questa potrebbe, però, rappresentare una conclusione affrettata, che invece merita di essere approfondita, magari confrontando i risultati dell'analisi multigruppo di questa ricerca che permette una migliore comprensione dei fenomeni sottostanti.

Prima di analizzare gli effetti di mediazione della variabile UO nella relazione causale PSM-performance individuale, è stata applicata più volte la tecnica del PLS-PM sul legame diretto della PSM, per valutare il tipo di mediazione che si verifica, se parziale o totale. Tuttavia, data l'esistenza di molteplici casi nella realtà sociale, è molto poco probabile che si raggiunga una mediazione totale. Il legame diretto è stato testato e verificato sia quando la PSM è utilizzata come costrutto globale, sia quando sono utilizzate distintamente le sue dimensioni.

I path-coefficients dei legami appena citati sono indicati nella tabella 15, in Appendice B¹⁵. Quando la PSM è trattata come costrutto dimensionale, il legame della dimensione APM con la performance si conferma non significativo. D'accordo con gli autori Coursey e Pandey (2007), questo potrebbe dipendere dalla composizione teorico-operativa di questa dimensione. Gli items collegati ad essa sono, infatti, di difficile interpretazione. Secondo questi autori, i termini "politici" e "politica" procurano reazioni negative e sfociano in sentimenti di sfiducia politica, perfino in reazioni ciniche.

Si è cercato di attenuare tali reazioni riformulando positivamente gli items, ma non si può evitare di pensare al forte momento di sfiducia che i docenti avvertono nei confronti della politica a seguito della nuova riforma sulla scuola (Legge 197/2015), poco condivisa dal personale docente.

Per descrivere meglio gli effetti di mediazione della variabile UO, si è fatto riferimento allo schema proposto da Zhao et al. (2010). La significatività degli effetti indiretti è stata

¹⁵ Per motivi di spazio si riportano solo i path-coefficients, ma l'autore resta a disposizione nel fornire l'analisi completa.

confrontata con la significatività degli effetti diretti. Se l'effetto indiretto è significativo e quello diretto non è significativo, si parla di "mediazione totale". Se l'effetto diretto e indiretto sono significativi si parla di "mediazione parziale". Se, invece, l'effetto indiretto non è significativo e quello diretto è significativo, non c'è mediazione. Infine, non c'è mediazione anche se entrambi gli effetti non sono significativi. Quindi, la mediazione della UO è totale, se il legame diretto tra la PSM e la performance individuale diventa non significativo, quando interviene nel modello la variabile UO; mentre, è parziale, se si verifica solo una riduzione dell'effetto diretto, ma resta significativo. In questa ricerca si verifica la mediazione parziale, sia quando la PSM è usata come costrutto globale che quando è interpretata come costrutto dimensionale.

Come si evince dalla tabella 13, osservando la significatività dell'effetto indiretto attraverso la validazione bootstrap, si può concludere che la variabile UO media totalmente la relazione CPI- performance individuale e C- performance individuale, mentre sorprendentemente non media la relazione SS- performance. SS ha un effetto solo diretto sulla performance individuale. Questo significa che il senso del sacrificio e l'orientamento a vantaggio degli alunni permettono ai docenti di migliorare il loro livello di performance; mentre la loro compassione e il loro impegnarsi per il servizio pubblico permette loro di migliorare il loro orientamento verso gli alunni. L'orientamento verso gli alunni, a sua volta, influenza positivamente e significativamente la performance dei docenti.

Il legame esistente tra la dimensione C e la variabile UO (0.32), risulta più forte di quello delle variabili CPI e UO (0.19) e di SS e UO (0.03). Questo conferma le osservazioni teoriche già espresse in letteratura che provano l'esistenza di alti livelli di C collegata al desiderio e volontà di aiutare gli altri e di prendersi cura delle altre persone. Per cui essere docenti "compassionevoli" facilmente induce ad essere anche orientati ad aiutare i propri alunni. In misura minore contribuiscono all'orientamento verso l'alunno sia la SS, che sostiene i diversi moventi del servizio scolastico, che la CPI che induce i docenti a seguire norme sociali generalmente accettate.

I legami non significativi, invece, sono quelli intercorrenti tra RT e APM, IC e SS, APM e UO, APM e P, CPI e P, SS e UO, C e P in quanto hanno un path coefficients con un intervallo che assume valori negativi e positivi. Risultano quindi verificate le ipotesi Hp2b, Hp2c, Hp2d, Hp3d, Hp4b, Hp4c, Hp5. I legami tra le caratteristiche individuali e la PSM, espressi nelle ipotesi Hp1a, Hp1b Hp1d, si aspettavano positivi, mentre sono risultati significativi,

ma negativi. Questo vuol dire che le caratteristiche individuali influenzano negativamente la PSM. Gli effetti totali, in tabella 16 in Appendice B, confermano l'influenza negativa di RT e IC sulla PSM e aggiungono informazioni in merito all'effetto mediatore della variabile UO. Considerando gli effetti totali, infatti, l'interazione tra C e UO e C e P risultano entrambe significative, tali da ipotizzare una mediazione parziale e non totale.

Le implicazioni teoriche e pratiche di questi risultati saranno discussi nel successivo capitolo.

6.6 L'Analisi Multi-gruppo in PLS-PM

Come chiarito nella parte dedicata alla metodologia, lo scopo di questa tecnica è quello di verificare se esistono differenze significative tra due gruppi individuati all'interno dei dati, in termini di path coefficients.

6.6.1 La Permutazione

Il metodo utilizzato per verificare tali differenze è il Permutation Test, ossia un test di randomizzazione che fornisce un'opzione non parametrica. Tale metodo si differenzia dalla procedura Bootstrap che è un t-test adattato basato sul SE_{boot} .

A tal fine, l'ipotesi nulla e l'ipotesi alternativa da testare per confrontare i path-coefficients tra due gruppi indipendenti sono:

HO: I Path Coefficients non sono significativamente differenti

H1: I Path Coefficients sono significativamente differenti

6.7 Fattori potenziali di moderazione

Per assicurare una analisi esauriente di fattori rilevanti che potrebbero provocare delle differenze nei risultati raggiunti, perché congiuntamente influenzanti la PSM e la performance, sono stati considerati fattori individuali (demografici e familiari), fattori individuali collegati al lavoro, fattori contestuali collegati alla scuola e fattori ambientali.

Tra i fattori individuali demografici è stato escluso il genere a causa del campione non equilibrato tra maschi e delle femmine, ma sbilanciato verso il genere femminile.

Nella tabella 17, sono stati inseriti i sette fattori considerati:

Tabella 17: Fattori potenziali di moderazione

| | | |
|--|---|---|
| FATTORI INDIVIDUALI (demografici e familiari) | <i>Demografici:</i> Età | <i>Familiari:</i> Dipendenti pubblici in famiglia |
| FATTORI INDIVIDUALI (collegati al lavoro) | Permanenza nel ruolo di docente Permanenza nella scuola di appartenenza | Ruolo: docente curricolare o di sostegno |
| FATTORI ORGANIZZATIVI (collegati alla scuola) | Tipo di scuola: infanzia, primaria, secondaria inferiore e superiore | |
| FATTORI CONTESTUALI (collegati all'ambiente) | Contesto agiato o disagiato in cui le scuole sono inserite | |

Per quanto riguarda i fattori individuali collegati al lavoro, sembra opportuno considerare il ruolo, in quanto il ruolo del docente curricolare è significativamente diverso dal docente di sostegno. I primi sono preposti all'insegnamento rivolto a tutta la classe di discipline specifiche nel caso di docenti di scuola media inferiore e superiore o di tutte le discipline nel caso dei docenti di scuola dell'infanzia o di scuola primaria; i secondi lavorano principalmente con alunni che richiedono speciali cure e tecniche di insegnamento per sviluppare il loro potenziale. L'esercitare il ruolo del docente di sostegno o curricolare potrebbe avere un peso diverso, prevedibilmente potrebbe influenzare in maniera più determinante l'associazione UO- performance individuale, in quanto il rapporto docente-alunno nel caso dell'insegnante di sostegno è uno a uno o, al massimo, uno a pochi.

Così come svolgere diversi ruoli all'interno della stessa scuola potrebbe determinare una differenza nelle relazioni, allo stesso modo potrebbe farlo il fattore "svolgere lo stesso ruolo in diversi tipi di scuole".

Insegnare in scuole di diverso grado comporta varie significative differenze. La prima è riferita all'età della platea cui ci si rivolge, da 3 a 12 anni quelli del primo ciclo di istruzione

da 13 a 18 anni quelli del secondo ciclo. La seconda è legata alle conoscenze più specializzate dei docenti di scuola superiore rispetto a quelle della scuola primaria e infanzia; mentre i docenti di scuola media inferiore hanno conoscenze specialistiche ma l'età degli alunni non permette di spingere i concetti ad un livello di astrazione come possono invece fare quelli della scuola superiore. La terza dipende dalla maggiore vicinanza della scuola secondaria di secondo grado al momento critico della vita degli studenti che si preparano ad entrare nel mondo lavorativo degli adulti o in quello universitario. E' vero che insegnare ha un comun denominatore indipendentemente dal grado in cui esso si effettua, rappresentato dal miglioramento dell'alunno, ma insegnare per la società o per gli alunni nel momento strategico della vita dell'alunno in cui la scuola superiore è posizionata potrebbe assumere un significato diverso.

Vandenabeele (2015) considera l'aver avuto un genitore come pubblico dipendente come causa scatenante la probabilità che i figli maturino un livello alto di PSM, dato che per una famiglia il processo di socializzazione viene tipicamente dai genitori, il cui ruolo è in larga misura quello di socializzare i bambini formalmente ed informalmente (Staub, 1992).

Sulla stessa linea di pensiero è ragionevole considerare che, più generalmente, l'aver avuto un parente dipendente pubblico nella propria famiglia di origine (genitori, fratello/sorella) può influenzare la relazione in esame. Infatti le interazioni basate sugli stessi valori del servizio pubblico con altri membri della famiglia possono agire come meccanismo di socializzazione e quindi influenzare il livello di PSM, di UO, della performance individuale e la forza dei legami che intercorrono tra queste variabili.

È opportuno includere nell'analisi anche il fattore tempo che determina l'avanzamento dell'età dei docenti, ma anche la sua permanenza nella stessa scuola - intesa come organizzazione - e nel settore scolastico - inteso come pubblico servizio - Tale fattore può determinare differenze significative nelle relazioni, perché, col passar del tempo, entrano in gioco la sedimentazione delle regole dell'istituzione per cui si lavora, la conoscenza della collettività locale, un diverso approccio verso le generazioni future, nonché la stabilizzazione dei rapporti relazionali con i colleghi, il dirigente, i genitori, gli alunni: sia la PSM che la UO possono risaltarne influenzate.

Per finire, un altro fattore merita di essere considerato in quanto può avere effetti sul background della platea di studenti che frequentano le scuole selezionate e anche sulla platea dei docenti che hanno scelto di lavorare in quelle scuole: il contesto ambientale.

Un contesto agiato o disagiato influenza lo sforzo lavorativo ed educativo di un docente e influenza il ruolo che la collettività attribuisce all'istituzione scolastica. In contesti disagiati, la scuola spesso rappresenta l'unica e più importante agenzia formativa, mentre in quelli agiati essa può avere un ruolo complementare a tanti altri stimoli culturali cui gli alunni sono esposti.

Allo scopo di applicare la tecnica dell'Analisi Multigruppo, sono stati creati 2 gruppi, G1 e G2, per ogni fattore individuato. Partendo dal fattore individuale relativo all'età, sono stati individuati gruppi di docenti con un'età inferiore ai 50 anni e superiore. Il fattore familiare legato alla presenza di dipendenti pubblici nella famiglia di origine è stato rappresentato dal gruppo di docenti che ha avuto familiari dipendenti pubblici e da quello che non li ha avuti. I fattori individuali collegati al lavoro sono stati suddivisi in docenti con permanenza in servizio (JT) fino a 20 anni e in docenti con più di 20 anni di servizio. La scelta del riferimento temporale dei 20 anni è legata al momento psicologico delicato della carriera lavorativa di un docente per il raggiungimento della pensione: intorno ai 20 anni il lavoratore è a circa metà della sua vita lavorativa. Si considera invece l'arco di tempo di 10 anni il riferimento temporale utile per dividere i gruppi di docenti in base alla durata del servizio nella stessa scuola (OT). In 10 anni il docente ha avuto il tempo per acquisire familiarità e adattamento alle regole e procedure organizzative formali e non e ha avuto il tempo di stringere relazioni con i colleghi, gli alunni, il dirigente, ragioni per cui molto probabilmente il docente non sceglierà di abbandonare e cambiare la scuola per cui lavora, elemento cruciale per assicurare una certa stabilità del personale docente, (quindi delle conoscenze e competenze che questi possiedono) nonché una continuità didattica per gli alunni. In riferimento al ruolo, i docenti sono distinti in docenti curricolari e docenti di sostegno.

Per quanto riguarda il tipo di scuola, i docenti sono stati suddivisi, da una parte, in docenti del primo ciclo di istruzione, compresa la scuola dell'infanzia; dall'altra, in docenti di scuola secondaria di secondo grado (scuola superiore). Infine, i docenti sono stati raggruppati in base al contesto agiato o disagiato in cui la scuola era inserita, prelevando tale informazione dal Rav delle scuole indagate.

Le tabelle 18-24, in Appendice B, evidenziano i risultati ottenuti. In particolare, la prima colonna indica i path-coefficients per il primo gruppo (G1), la seconda colonna quelli

del secondo gruppo (G2), la terza colonna contiene la differenza assoluta dei coefficienti dei due gruppi e, infine, nella quarta colonna è inserito il valore p del test di permutazione.

I risultati mostrano che le sette ipotesi sono verificate, con eccezione quindi dell'ipotesi Hp6a: l'età non ha determinato nessuna differenza. Infatti i Path coefficients che sono significativamente differenti sono quelli il cui valore di p del test di permutazione è <0.05 .

Riassumendo i risultati dell'analisi multigruppo, si nota che la tendenza a conformarsi alle norme sociali e ad impegnarsi per l'interesse pubblico influenza positivamente la performance nei docenti con meno di 20 anni di servizio nel settore scolastico; mentre questo legame si inverte nel segno per i docenti che hanno più di 20 anni di lavoro. E' come voler dire che il docente fino a metà della sua carriera (circa 20 anni) o se è un docente di sostegno lavora meglio e ottiene migliori risultati se si conforma alle regole che disciplinano la vita in società e che lo aiutano a saper cosa fare nelle diverse situazioni. Evidentemente dopo questo traguardo lo spirito del docente cambia e assumere comportamenti che rispecchiano standard sociali, non lo fa più sentire un buon docente, soprattutto se è un docente curricolare.

Per il docente curricolare non è l'adeguarsi alle regole sociali il mezzo per sentirsi un buon docente, anzi lo porta a lavorare meno. Questo significa che bisognerebbe individuare i meccanismi che lo portano invece a migliorare la sua performance

Il senso del sacrificio e la compassione dei docenti che hanno un familiare dipendente pubblico li conducono ad una migliore performance in modo più forte rispetto a quelli che non ce l'hanno. Anzi, il docente che non ha un familiare che lavora nel pubblico, ha un senso di sacrificio tale che lo induce a lavorare meno. Anche la burocrazia ha un effetto diverso a seconda che i docenti abbiano un familiare dipendente pubblico o no. Nel primo caso la burocrazia influenza negativamente l'APM; nel secondo caso, in modo sorprendente, la burocrazia influenza positivamente l'APM.

La spiegazione risiede nel fatto che aver avuto un familiare dipendente pubblico ha permesso di socializzare le regole e i principi pubblici che predispongono l'individuo a fare la differenza nella società, a mettere il dovere prima di se stessi ed essere pronti a fare sacrifici enormi per la società in modo più spiccato rispetto a coloro che, non avendo avuto uno

standard di riferimento di un comportamento legato ai valori pubblici, tendono a diminuire la loro performance se per migliorarla dovrebbero sacrificarsi.

La burocrazia allo stesso modo è avvertita negativamente se si ha un dipendente pubblico in famiglia; mentre questa contribuisce ad aumentare il livello di APM se non si ha un familiare nel pubblico. Il dipendente pubblico si approccia alla politica in termini di sfiducia soprattutto perché la politica riflette i continui cambiamenti normativi che a loro volta determinano cambiamenti nelle condizioni di vita del dipendente stesso, raramente in termini migliorativi. Per cui la burocrazia fatta di regole, procedure, gerarchia che la caratterizzano influenza negativamente l'interesse per la politica. Quando, invece, in famiglia non si ha un dipendente pubblico, la presenza delle regole alimenta nei docenti l'attrazione per la politica e i politici.

L'impegno per il servizio pubblico dei docenti che insegnano al primo ciclo di istruzione li conduce a soddisfare i bisogni dell'alunno in maniera più forte rispetto a quelli che insegnano nelle scuole del secondo ciclo; mentre il legame tra il senso del sacrificio dei docenti e il desiderio di lavorare per il benessere degli alunni è più forte nei docenti che insegnano al secondo ciclo di istruzione rispetto a quelli del primo ciclo. L'orientamento verso gli alunni più piccoli è determinato dall'impegno per il servizio pubblico dei docenti; quello verso gli alunni più grandi è prodotto dal senso del sacrificio dei docenti.

Il legame negativo della burocrazia sul senso del sacrificio è più forte nei docenti che lavorano da meno di 10 anni di permanenza nella stessa scuola, rispetto a quello relativo ai docenti con più di 10 anni. Una spiegazione potrebbe trovarsi nel fatto che i docenti solo col tempo e ragionevolmente si può dire, dopo almeno 10 anni, acquisiscono una certa identità organizzativa che li porta ad essere meno condizionati dalla burocrazia in vista del fare bene per la società e per gli altri. Il legame tra il senso del sacrificio e la performance è più forte nei docenti con più di 10 anni di servizio: i docenti potrebbero aver acquisito un certo senso di appartenenza da essere disposti a fare enormi sacrifici per raggiungere risultati migliori. Il legame tra la compassione che rappresenta il desiderio di aiutare gli altri e l'orientamento verso l'alunno è più forte nei docenti con meno di 10 anni di servizio: forse perché in questo primo periodo decennale i docenti si identificano in maniera più determinante con i propri alunni e sentono forte il desiderio di aiutarli. Questo meccanismo scema col passare del tempo, quando nel docente subentra un forte senso del sacrificio e da questo si lascia guidare.

I fattori personali influenzano negativamente l'impegno per l'interesse pubblico di più in un contesto disagiato: nei docenti col passare del tempo (anagrafico e lavorativo) può subentrare

una forma di rassegnazione o un qualsiasi meccanismo di difesa psicologica che viene innescato per attutire il senso di impotenza o di scarso impatto sociale che si può avvertire in un contesto disagiato. Per cui, più si va avanti col tempo più il desiderio di impegnarsi per l'interesse pubblico può offuscarsi e diminuire.

L'impegno per l'interesse pubblico, d'altra parte, diventa un fattore cruciale nei contesti disagiati, perché conduce i docenti ad una migliore performance. Impegnarsi per l'interesse pubblico, può avere un effetto stimolante o forse isolante per cui i docenti tendono ad adeguarsi alle norme sociali forse evitando di dover incanalare le proprie energie in modo creativo verso la società.

Infine, il senso del sacrificio influenza positivamente l'orientamento verso l'alunno nei contesti agiati: questo dimostra quanto in un contesto agiato non è necessario che il docente inneschi il suo movente della compassione per orientarsi verso l'alunno, gli basta soltanto quella buona dose di sacrificio che caratterizza comunque e sempre ogni servizio pubblico. Sorprende il fatto che nei contesti disagiati il segno di questa relazione si inverte: al diminuire del senso del sacrificio, i docenti tendono ad essere più orientati verso l'alunno. In contesti disagiati i moventi razionali, normativi ed emotivi non hanno bisogno di essere sostenuti da un senso del sacrificio per aiutare il proprio alunno, credo che il principio sia "si fa e basta" e i docenti non sentono di sacrificarsi quando aiutano il proprio alunno, si sono abituati talmente a lavorare in condizioni di emergenza sociale che l'orientamento all'alunno per i docenti non passa attraverso il sacrificio.

6.8 La distorsione e il Fattore singolo di Harman

I risultati potrebbero essere distorti a causa del fatto che i dati delle variabili dipendenti e indipendenti hanno la stessa fonte (Meier and O'Toole, 2013; Podsakoff et al., 2003). Per indagare se esiste tale fattore di distorsione (Common Method Bias, CMB) nei dati, è stato applicato il Fattore singolo di Harman (Harman, 1960) che consiste in un'analisi fattoriale esplorativa dove tutte le variabili sono caricate in un solo fattore e vincolati in modo tale che non ci sia rotazione (Podsakoff et al., 2003). Se il nuovo fattore latente comune spiega più del 50% della varianza, il fattore di distorsione potrebbe essere presente.

In questo studio la percentuale stimata non supera il valore soglia comunemente accettato.

6.9 Limiti

I limiti di questa ricerca sono legati alla natura dei dati, alla loro fonte e alla misura soggettiva della performance. I dati sono trasversali (cross-sectional), auto-risportati (self-reported) e provengono tutti dalla stessa fonte (i docenti). Tali dati, perciò, fotografano il fenomeno in un dato momento, ma gli insegnanti potrebbero aver dato risposte socialmente desiderabili. Gli accorgimenti adottati per la rilevazione dovrebbero in qualche misura aver attutito questo rischio. Anche il rischio di distorsione determinato dall'unica fonte da cui si ottengono i dati non è presente come provato con il calcolo del singolo fattore di Harman.

A causa di queste limitazioni, i risultati di questa ricerca dovrebbero essere interpretati con attenzione perché potrebbero dipendere dallo specifico contesto istituzionale e organizzativo (Vandenabeele, 2007; van Loon, 2015). Nonostante la presenza di questi limiti, questa ricerca contiene interessanti spunti teorici e manageriali, esaminati nel prossimo capitolo.

CAPITOLO 7: DISCUSSIONE E CONCLUSIONE

I risultati di questa ricerca offrono un interessante contributo al dibattito accademico sulla relazione tra la PSM, i suoi antecedenti e la performance individuale, cercando di scoprirne i meccanismi sottostanti. Più precisamente, sono stati indagati gli antecedenti dei fattori personali e la burocrazia, il ruolo mediatore della User Orientation nella relazione causale PSM-performance individuale e il ruolo moderatore dei fattori individuali, organizzativi e ambientali nella catena causale PSM-UO-performance individuale.

I risultati misti riguardanti la relazione tra PSM e performance individuale sono stati determinati dal fallimento degli studiosi di considerare la possibilità che gli impiegati, più probabilmente quelli che giornalmente hanno contatti con i beneficiari del loro servizio, sono inclini a fare del bene per i specifici beneficiari stessi, perché in questo vedono il loro contributo alla società.

Per quanto riguarda la relazione diretta tra PSM e performance individuale, si può concludere che esiste questo effetto nel campione indagato, andando a supportare gli studi esistenti che lo hanno già trovato (Naff e Crum, 1999; Bright, 2007).

Per quanto riguarda l'effetto mediatore della UO, nuovo in letteratura, risulta che i docenti esaudiscono il loro desiderio di adeguarsi alle norme sociali (CPI) e di curare il benessere degli altri (C) lavorando per il benessere dei propri alunni. Lavorare a vantaggio dei propri alunni, a sua volta, permette ai docenti di sentirsi autonomi, competenti e in relazione con gli altri per cui producono di più e meglio, cioè istruiscono e formano meglio i propri alunni. Sebbene questi risultati sulla mediazione non possono essere considerati conclusivi in quanto necessitano di ulteriori approfondimenti, essi evidenziano interessanti processi: i sentimenti positivi verso gli alunni piuttosto che verso l'organizzazione o l'ambiente circostante assumono un ruolo fondamentale nella relazione PSM-performance individuale.

E' facile intuire che l'adattamento tra l'ambiente e il lavoratore è necessario per motivare gli individui verso una buona performance (Kristof-Brown et al., 2005) e la presenza della PSM può creare questo adattamento. La combinazione tra la PSM e l'adattamento dell'individuo all'ambiente è stato già indagato sia teoricamente (Vandenabeele, 2007) che empiricamente (Bright, 2007; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008b).

I risultati di questa ricerca, invece, inducono a spostare l'attenzione verso un adattamento dell'individuo (docente) verso l'individuo (l'alunno) che la PSM può determinare.

E' vero che questo adattamento è meno facilmente immaginabile quando i rapporti tra docenti e alunni sono resi difficili in presenza di alunni problematici o di contesti disagiati. E' qui che interverranno in misura diversa le dimensioni della PSM: per esempio, sarà più alto il livello di compassione in caso di alunni svantaggiati, mentre sarà più alto il livello di adeguamento alle norme sociali in caso di contesti più agiati, perché i docenti sono meno coinvolti in situazioni di emergenza sociale o economica e quindi sarà più facile adottare comportamenti secondo gli standard sociali. La performance dei docenti può essere spiegata anche in termini di sacrificio dei docenti, ma tale sacrificio non è diretto verso gli alunni specifici, ma li conduce direttamente a lavorare meglio. Ciò è in linea con la teoria che vede il senso del sacrificio come una leva generale per tutti i moventi della PSM.

La PSM guida l'attenzione dei docenti sulla percezione macro della propria attività, essendo proiettata verso la società, ma allo stesso tempo induce i docenti a spostarsi sulla percezione micro della propria attività, sulla soddisfazione delle esigenze formative dei propri alunni.

Nella complessità generale il docente perde il confine del proprio ruolo, non riesce a proiettarsi nel contesto organizzativo più ampio, ma ancor più ha difficoltà a vedersi come soggetto la cui funzione ha ricadute anche e soprattutto sul benessere dell'intera società.

Quello che si rileva, infatti, è una sorta di curvatura del docente sull'alunno; quest'ultimo è la diretta espressione del lavoro docente. L'alunno è visibile, tangibile: è la rappresentazione immediata del proprio ruolo, il punto di fuga dalle pressioni burocratiche, l'impersonificazione della società stessa.

Per quanto riguarda il ruolo moderatore dei fattori individuali, organizzativi e ambientali nella catena causale PSM-UO-performance individuale fa luce sui meccanismi sottostanti questi legami, non sempre completamente interpretabili.

Ulteriori studi sono necessari per poter trarre conclusioni definitive sul legame PSM-performance individuale e la strada suggerita dallo studioso Vandenabeele di usare il costrutto dimensionale della PSM, piuttosto quello globale offre l'opportunità di far emergere i meccanismi che si nascondono dietro le relazioni.

Se questa ricerca fosse stata condotta utilizzando il costrutto globale, le conclusioni supporterebbero semplicemente l'influenza positiva della PSM sulla performance individuale, mentre sono emersi molti altri aspetti, grazie all'uso di mediatori e moderatori.

Nell'odierno contesto politico-amministrativo, la PSM svolge un ruolo di vitale importanza. Qui, motivare i dipendenti pubblici ad aiutare gli altri e a salvaguardare l'interesse pubblico contribuisce a creare una società forte e compassionevole (Ritz et al. 2016), vivendo tempi di scarse risorse finanziarie, di maggiore competizione nel mercato del lavoro, di fronte all'invecchiamento sia della società che della forza lavoro.

Aver dato luce al fenomeno della PSM tra i docenti italiani ha permesso, altresì, importanti implicazioni pratiche su come gestire le risorse umane in modo più efficiente ed efficace e spunti di riflessione per i dirigenti e per i politici preposti alla definizione delle riforme nell'ambito scolastico.

Per i dirigenti, i risultati hanno permesso la costruzione di un modello predittivo della performance individuale sul quale essi possono implementare una strategica gestione del personale docente. I docenti offrono il loro contributo alla società (PSM) lavorando a vantaggio degli alunni (UO) e questo li conduce a migliorare la loro performance.

Per cui, il primo passo strategico deve essere condotto verso la rimozione dei conflitti tra docenti e alunni per assicurare un ambiente sereno dove l'orientamento verso l'alunno possa pienamente attivarsi. Il dirigente deve altresì mettere in atto strategie che possano diversificare la gestione dei docenti in base al fattore tempo che in questa ricerca ha dimostrato di contare molto.

La PSM va stimolata, va mantenuta, va socializzata. Ne vale la pena, dato il forte impatto che essa ha sulla performance individuale e, quindi, su quella organizzativa.

Per i politici, la riforma attuale della scuola (L.107/15) prevede la partecipazione dell'alunno nel processo di valutazione della performance dei docenti, mentre i risultati dell'indagine hanno evidenziato che è proprio l'orientamento verso l'alunno che fa lavorare i docenti di più e meglio nella propria scuola. E' facile immaginare quanto la scelta del legislatore di fare degli alunni i "valutatori" dei propri docenti, possa intaccare quell'equilibrio relazionale tra docenti e alunni, dove l'alunno rappresenta, per il docente, un punto di fuga e, anche, l'oggettivazione tangibile del servizio pubblico di istruzione e formazione cui è preposto. L'alunno incarna le dinamiche della società, è il filtro della società, è la società.

I politici non possono esimersi dal considerare quanto le prescrizioni della nuova riforma, con particolare riferimento agli incentivi, minino e danneggino la user orientation. Essa, quale motivazione intrinseca non può che uscirne danneggiata con prevedibili ripercussioni sui risultati individuali dei docenti. Il legislatore dovrebbe porre la motivazione a base della programmazione e sviluppare politiche che migliorino il livello di motivazione, sulla base di cosa gli operatori pubblici percepiscono come valori prioritari.

La stessa incentivazione non va usata per generare motivazione, bensì al contrario. Non già, quindi, erogazioni a pioggia, ma incentivazioni in base alla motivazione palesata.

La conoscenza della motivazione va letta dal decisore pubblico come base per programmare, e al contempo, sviluppare delle politiche atte a favorire maggiore livelli di motivazione sulla base, proprio, delle priorità percepite in termini valoriali da parte degli operatori pubblici.

Un aspetto su cui si deve riflettere e che potrebbe essere esteso a una funzione dirigenziale può sintetizzarsi nella seguente domanda: quali saranno le conseguenze nel favorire l'orientamento all'utente? Un insegnante promuove una intera comunità, contribuisce alla società, e su questo le sue opere hanno un impatto diretto, ma in quale misura il suo lavoro influenza positivamente la società se egli fosse proiettato verso il singolo studente?

Bibliografia

Alfes, K., Shantz, A. e Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.

Alonso, P. e Lewis, G.B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance – Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363–80.

Andersen, B. L. e Pedersen, L. H. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35 (1), 46-57.

Andersen, L. B. e Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, 35(1), 19-29.

Andersen, L. B., Heinesen, E. e Pedersen L. H. (2015). Individual performance: From common source bias to institutionalized assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, muv010.

Andersen, L. B., Heinesen, E. e Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651-671.

Andersen, L. B., Pallesen, T. e Pedersen, L.H. (2011). Does Ownership Matter? Public Service Motivation among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10-27.

Andersen, L.B., Pallesen, T. e Salomonsen, H.H. (2013). Doing good for others and/or for society? The Relationships between Public Service Motivation, User Orientation and University Grading. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(3), 23-44.

Andrews, R.G., Boyne, A. e Walker, R.M. (2006). Subjective and Objective Measures of Organizational Performance: An Empirical Exploration. In G. A. Boyne, K. J. Meier, L. J. O'Toole, and R. M. Walker, eds., *Public Service Performance*. Cambridge: University Press.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Oxford, England: Harpers.

Bakker, A.B. e Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A.B., Van Emmerik, H. e Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 21(3), 309-324.

Bateman, T.S. e Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.

Behn, R.D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55, 4, 313-24.

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

Bellé, N. (2012). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73, 143-153.

Bellé, N. (2013). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 109-136.

- Bellé, N. e Cantarelli, P. (2012). Public Service Motivation: The State of the Art. In G. Tria e G. Valotti (Eds) *Reforming the Public Sector. How to Achieve Better Transparency, Service, and Leadership* (pp 96-125). Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Berger, P.L.e Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*, New York: Anchor books.
- Blau, P.M. (1960). Orientation toward clients in a Public Welfare Agency. *Administrative Science Quarterly*, 5(3), 341-361.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L. Rich, G. A., Podsakoff, P. M. e Mackenzie, S. B. (1995). On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 48, 587–605.
- Bonazzi, G. (2007). *Storia del pensiero organizzativo*. Franco Angeli.
- Borman, W. C e Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Boyne, G. A. (2002). Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Framework in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(4), 17–24.
- Bozeman, B., e Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Braverman, H. (1974). Labor and Monopoly Capital. *Monthly Review*, 181-182.
- Brewer, G. A. (2003). Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5–26.
- Brewer, G. (2006). All measures of performance are subjective: more evidence on US federal agencies, in Boyne, G.A., Meier, K.J., O'Toole, L., J., Jr e Walker, R.M. (Eds), *Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management*, (pp. 35-54). Cambridge: Cambridge University Press.
- Brewer, G. A. (2008). Employee and organizational performance. In J. L. Perry e Hondeghem, A. (Ed.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 136-156). Oxford: Oxford University
- Brewer, G. A. (2009). The possibility of an ethical dimension of Public Service Motivation. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, Bloomington, Indiana.

- Brewer, G. A. e Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 413–440.
- Brewer, G. A., Ritz, A. e Vandenabeele, W. (2012). Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 1-4.
- Brewer, G.A., Selden, S.C. e Facer I.I., R.L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–64.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation—who are they, where are they and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154.
- Bright, L. (2007). Does Person–Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361–79.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149–166.
- Bright, L. (2009). Why Do Public Employees Desire Intrinsic Workplace Opportunities? *Public Personnel Management*, 38(3), 15–37.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. e Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 110-19.
- Buchanan, B. II. (1975). Red Tape and the Service Ethic. *Administration and Society*, 6(4), 423–44.
- Butera, F. e Dente, B. (2009). *Change management nelle pubbliche amministrazioni: una proposta*. Franco Angeli.
- Cable, D. M. e Parsons, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person– Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
- Cacciola, S. e Marradi, A. (1988). Contributo al dibattito sulle scale Likert basato sull’analisi di interviste registrate, in Marradi A. (ed.), *Costruire il dato. Sulle tecniche di raccolta delle informazioni nelle scienze sociali*, (pp. 63-102). Milano: Franco Angeli.

- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organizational commitment - Public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21, 63–83.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36, 356–377.
- Camilleri, E. (2009). The relationship Between Personal Attributes, organizational Politics, Public Service Motivation and Public Employee Performance. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, Bloomington, Indiana.
- Camilleri, E. e van der Heijden, B. I. J. M. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31, 241–274.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette e L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 686–707). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public policy and administration*, 21(1), 84-98.
- Charbonneau, É. e Van Ryzin, G. G. (2016). Exploring the Deep Antecedent of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, 1-7.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. *Handbook of partial least squares*. Springer Berlin Heidelberg, 655-690.
- Choi, S. (2015). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on the relationship between public service motivation and performance: a meta-analysis. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2605709> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2605709>.
- Chow, I. H. S. (2009). The Relationship between Social Capital, Organizational Citizenship Behavior, and Performance Outcomes: An Empirical Study from China. *SAM Advanced Management Journal*, 74, 44–53.
- Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M. e Park, J. (2013). Public Service Motivation, Task, and Non-task Behavior: A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students. *International Public Management Journal*, 16(1), 28–52.

- Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F. e Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250-1262.
- Coursey, D. H., Brudney, J. L., Perry, J. L. e Littlepage, L. (2008b). Measurement questions in public service motivation: Construct formation and nomological distinctiveness and explanatory power for volunteering activities. Paper presented for the Minnowbrook III Conference, Lake Placid, NY, September 5–7.
- Coursey, D. H., e Pandey, S. K. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L. e Littlepage, L. (2008a). Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument: Results for volunteer exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 79–90.
- Crewson, P. E. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
- Cronbach, L. J., e Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281–302.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Editions Le Seuil,.
- Deci, E. L. e Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester press.
- Deci, E.L. e Ryan, R.M. (2000). The 'what' and the 'why' of goals pursuits: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J. e Pandey, S. J. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66, 873-887.
- DiIulio, J.D. (1994). Principles agents: The cultural bases of behavior in a federal government bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 277-318
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of Human Resources*, 37, 696–727.

- Donavan, D. T., Brown, T. J. e Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146
- Durant, R. F. (2015). Whither Power in Public Administration? Attainment, Dissipation, and Loss. *Public Administration Review*, 75(2), 206–18.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. e Barron, K.E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research, *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), 115–34.
- Frey, B.S. e Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Survey*, 15 (5), 489-611.
- Friedmann, G. (1946). Machine et humanisme II." *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris: Gallimard.
- Gagne', M. e Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Georgellis, Y., Iossa, E. e Tabvuma, V. (2011). Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (3), 473-493.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. e Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators and organizational performance in the public sector. *Personnel Management*, 42 (2), 123-150.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., e Varone F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F. e Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S. e Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., e Bottomley, P. (2013). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mut053.

- Grant, A. M. e Wrzesniewski, A. (2010). I Won't Let You Down... or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121.
- Grant, A.M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A.M. e Campbell, E.M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 665- 691.
- Grant, A.M., Campbell, Chen, E.M., Cottone, G.K., Lapedis, D. e Lee, K. (2007). Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53-67.
- Griffin, M. A., Neal, A e Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Gualmini, E. (2008). Restructuring Weberian bureaucracy: Comparing managerial reforms in Europe and the United States. *Public Administration*, 86(1), 75-94.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., e Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., e Carmona, B. P. (2017). Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 68-84.
- Hasenfeld, Y. (1972). People Processing Organizations: An Exchange Approach. *American Sociological Review*, 37(3), 256-263.
- Heckhausen, H. (1991). *Motivation and Action*, Berlin: Springer-Verlag.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

- Hesketh, B. e Neal, A. (1999). Technology and Performance', in D. R. Ilgen and E. D. Pulakos (eds), *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hinna, A., Mameli S. e Mangia G. (2016). *La pubblica Amministrazione in movimento. Competenze, comportamenti e regole*. Egea spa Editore.
- Hoffman, B. J. e Woehr, D. J. (2006). A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–99.
- Homberg, F., McCarthy, D., e Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Horton, S. (2008). History and Persistence of an Idea and an Ideal. In J. L. Perry e A. Hondeghem (Eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp 17–32). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Houston, D. J. (2006). “Walking the walk” of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 67–86.
- Houston, D. J. (2011). Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes toward Work Motives across Nations. *Public Administration Review*, 71(5), 761–771.
- Ingraham, P. W. (1993). Of Pigs in Pokes and Policy Diffusion: Another Look at Pay-for-Performance. *Public Administration Review*, 53,348-356.
- Jacobsen, C.B., Hvitved, J. e Andersen, L.B. (2013). Command and motivation: how the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*, doi: 10.1111/padm.12024.
- Jakobsen, M. e R. Jensen. (2015). Common Method Bias in Public Management Studies.’’ *International Public Management Journal*, 18(1), 3–30.
- Jensen, U. T. e Andersen, L. B. (2015). Public Service Motivation, User Orientation, and Prescription Behaviour: doing good for society or for the individual user? *Public Administration*, 93(3), 753-768.

- Jensen, U. T., e Fischer V. C. (2017). Public Service Motivation and Public Service Behaviors: Testing the Moderating Effect of Tenure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 52-67.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Karl, K. A. e Peat, B. (2004). A match made in Heaven or a square peg in a round hole? How public service educators can help students assess person–environment fit. *Journal of Public Affairs Education*, 10(4), 265–78.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Kellough, J. E. e Lu, H. (1993). The Paradox of Merit Pay in the Public Sector: Persistence of a Problematic Procedure. *Review of Public Personnel Administration*, 13(2), 45-64.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245–261.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27(8), 722-740.
- Kim, S. (2009a). Revisiting Perry’s measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39, 149–63.
- Kim, S. (2009b). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 839–51.
- Kim, S. (2011). Testing a revised measure of public service motivation: Reflective versus formative specification. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 521-546.
- Kim, S. (2015). National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede’s five cultural dimensions. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852315596214.
- Kim, S. e Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... e Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues

of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.

Kjeldsen, A.M. e Jacobsen, C.B. (2012). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, doi:10.1093/jopart/mus039.

Klijn, E.-H. (2012). New Public Management and governance: A comparison. (pp.201-214). In D. Levi-Faur, (Ed)., *The Oxford Handbook of Governance* Oxford, Oxford University Press.

Knoke, D. e Wright-Isak, C. (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, (1), 209-254.

Kohlberg, L. (1973). The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment. *Journal of Philosophy*, 70, 630-646.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B. e Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

Leisink, P. e Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

Lewis, G. B. e Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62, 395–404.

Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. e Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. Mc Graw-Hill, New York.

Liu, B. e Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4-30.

- Lyons, S.T., Duxbury, L.E. e Higgins, C.A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–18.
- March, J.G. e Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering institutions*. New York: The free press.
- March, J.G. e Olsen, J.P. (1995). *Democratic governance*. New York: The free press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. e Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- McGrath, J.E. (1981). Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas. *American Behavioral Scientist*, (25), 179–210.
- Meglino, B. M. e Korsgaard, M. A.(2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89, 946–959.
- Meier, K. J. (2015). Proverbs and the Evolution of Public Administration. *Public Administration Review*, 75(1), 15–24.
- Meier, K. J. e O'Toole, L. J. (2013). 'I Think (I Am Doing Well), Therefore I Am: Assessing the Validity of Administrators' Self-Assessments of Performance. *International Public Management Journal*, 16(1), 1–27.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18, 560–8.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., e Xu, L. (2013). Participative leadership and the organizational commitment of civil servants in China: the mediating effects of trust in supervisor. *British Journal of Management*, 24(S1), S76-S92.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* (Vol. 203). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Motowidlo, S. J. e Schmit, M. J. (1999). Performance Assessment in Unique Jobs. In D. R. Ilgen e E. D. Pulakos (eds), *The Changing Nature of Job Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development* (pp. 56-86). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. e Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Moynihan, D. P. e Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.

- Moynihan, D. P., Vandenabeele, W. e Blom-Hansen, J. (2013). Advancing Public Service Motivation Research. *Public Money and Management*, 33(4), 288–89.
- Naff, K.C. e Crum, J. (1999). Working for America – Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- Ongaro E. (2009). *Public Management Reform: Trajectories of Administrative Change in Italy and France, Greece, Portugal, Spain*, Elgar, Northampton.
- Osterloh, M., B.S. Frey e J. Frost. (2001). Managing Motivation, Organization and Governance. *Journal of Management and Governance*, 5(3–4), 231–39.
- Paarlberg, L. E. (2007). The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance. *International Public Management Journal*, 10(2), 201-231.
- Palma, R., e Sepe, E. (2016). Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. *Quality & Quantity*, 1-16.
- Pandey, S.J. e Stazyk, E.C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation . In J. L. Perry e A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 101-117). Oxford, UK : Oxford university press.
- Pedersen, M. J. (2015). Activating the Forces of Public Service Motivation: Evidence from a Low-Intensity Randomized Survey Experiment. *Public Administration Review*, 75(5), 734-746.
- Perry J., Hondeghem A. e Wise L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*.
- Perry, J. e Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–73.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5–22.
- Perry, J. L. (1997) Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47.
- Perry, J. L. e Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.

- Perry, J. L. e Vandenabeele, W. (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-Regulation. In *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (Eds) J. L. Perry e A. Hondeghem (pp. 56–79). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Perry, J. L. e Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. e Wise L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, (70), 681–90.
- Petrovsky, N. e Ritz, A. (2014). Public Service Motivation and Performance: A Critical Perspective. *Evidence-Based HRM*, 2(1), 57–79.
- Petty, M. M., McGee, G. W. e Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of management Review* 9(4), 712-721.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. e N. P. Podsakoff. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *The Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. e Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Pollitt, C. e Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford University Press.
- Posner, B. Z., e Schmidt, W. H. (1996). The values of business and federal government executives: More different than alike. *Public Personnel Management*, 25(3), 277-289.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G. e Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- OECD (2016) Report Education at a Glance– Italia: www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm

- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 53–78.
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. *Public Administration*. 89, 1128–47.
- Ritz, A., Brewer, G. A. e Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*
- Ryan, R.M. e Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.
- Samuelson, P.A. (1947). *Foundations of economic Analysis*, Cambridge: Harvard University Press.
- Sanchez, G. (2013). *PLS path modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Schafer, J.L. e Graham, J.W. (2002). Missing data: our view of the state of the art. *Psychological Methods*, 7(2), 147-77.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of the Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118–31.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. e Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasiexperimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Simon, H.A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25–44.
- Sonnentag, S., Volmer, J. e Spsychala, A. Job performance. (2008). *The Sage handbook of organizational behaviour*, 1,427-447.
- Staub, E. (1992). The origins of caring, helping and nonaggression: Parental socialization, the family system, schools and cultural influence. In P. M.Oliner, S. P. Oliner, L. Baron, L. A. Blum, D. L. Krebs e M. Z. Smolenska (Eds.), *Embracing the other: Philosophical, psychological and historical perspectives on altruism* (pp. 390-412). New York, NY: New York University Press.
- Stazyk, E. C. (2009). Striking a Balance: The Role of Person-Organization Fit in Shaping Employee Job Satisfaction and Turnover Intentions in Local Government Employees. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9, Bloomington, Indiana.

- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11, 13–27.
- Steunenberg, B., De Vries, J., & Soeters, J. L. (1996). Het neo-institutionalisme in de bestuurskunde. *Bestuurskunde*, 5 (5), 212-216.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: a structural version*. Menlo Park: Benjamin
- Taylor, J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multidimensional Analysis. *Public Administration*, 85, 4, 931–59.
- Taylor, J. e Westover, J. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13, 731–751.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*, Routledge.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. e Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–803.
- van Loon, N. M. (2016). Is Public Service Motivation Related to Overall and Dimensional Work-Unit Performance as Indicated by Supervisors? *International Public Management Journal*, 19(1), 78-110.
- van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, W. e Leisink, P. (2016). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X16639111.
- van Loon, N. M., Vandenabeele, W. e Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review*, 9(4), 545–56.
- Vandenabeele, W. (2008a). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International public management journal*, 11(1), 143-167.
- Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86, 1089–1105.

- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1):11–34.
- Vandenabeele, W. (2010). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of public personnel administration*, 0734371X10394403.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31, 87–107.
- Vandenabeele, W. (2013). Further Integration of Public Service Motivation Theory and Self-Determination Theory: Concepts and Antecedents. Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Utrecht, November 14–16.
- Vandenabeele, W. e Skelcher, C. (2015). Review: Public service motivation—practical problems, scientific evidence and the role of a research community. *Public Money & Management*, 35(5), 321-327.
- Vandenabeele, W. e Van de Walle, S. (2007). International differences in Public Service Motivation: Comparing regions across the world. In J. L. Perry e Hondeghem, A. (Ed.) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, (pp. 223-44). Oxford: Oxford University
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A. e Ritz, A. (2014). Past, Present, and Future of Public Service Motivation Research. *Public Administration*, 92(4), 779–89.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A. e Steen, T. (2004). The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment. *Review of public personnel administration*, 24(4), 319-333.
- Walker, R. M., Boyne, G. A., e G. A. Brewer, eds. (2011). *Public Management and Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Warren, D. C. e Chen, L.T. (2013). The relationship between public service motivation and performance. In Ringquist E. J. (Ed.), *Meta-analysis for public management and policy* (pp. 442–468). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weber, M. (1946). *Bureaucracy. From Max Weber: essays in sociology*, (pp. 232-235). New York: Oxford University Press.

- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.
- Weinstein, N. e Ryan, R.M. (2010). When Helping Helps Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222-244.
- Wilhelm, M. O. e Bekkers R. (2010). Helping Behavior, Dispositional Empathic Concern, and the Principle of Care. *Social Psychology Quarterly*, 73(1), 11–32.
- Wise, L. R. (2000). The public service culture. *Public administration concepts and cases*, 342-353.
- Wold, H. (1982). Soft modeling: The Basic Design and Some Extensions. In: Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction. Part II, 1-54. IK.G. Jöreskog e H. Wold (Eds). Amsterdam: North Holland.
- Wolfe, E. W. e Smith, Jr., E. V. (2007). Instrument development tools and activities for measure validation using Rasch models: Part I—Instrument development tools. *Journal of Applied Measurement*, 8, 97-123.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Mode. *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(4), 559-586.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(1), 59-78.
- Wright, B. E. e Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176.
- Wright, B. E. e Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691–700.
- Wright, B. E. e Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit. *Administration & Society*, 40, 502-521.
- Wright, B. E., Christensen, R. K. e Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223.

Wright, B. E., e Pandey S. K. (2011). Public organizations and mission valence: when does mission matter?. *Administration & Society*, 43(1), 22-44.

Wright, B. E., Hassan, S., e Christensen, R. K. (2015). Job choice and performance: Revisiting core assumptions about public service motivation. *International Public Management Journal*, 1-24.

Wright, B.E. (2008). Methodological Challenges associated with Public Service Motivation Research. In J.L.Perry and A. Hondeghem, (eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp 80-98). New York:Oxford University Press.

Zablah, A. R., Franke G. R., Brown, T. J. e Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76 (3), 21-40.

APPENDICE A: MISURE, FONTI E QUESTIONARIO

Misure dello studio e relative fonti

| COSTRUTTO | FONTE |
|-------------------------|--|
| RT | Wright (2004) |
| IC | Moynihan e Pandey (2007); Naff and Crum (1999) |
| PSM | Perry (1996) |
| UO | Andersen et al., (2013) |
| Performance individuale | Vandenabeele (2009) |

Questionario utilizzato nell'indagine

Informazioni socio-demografiche

Sei:

☐ Uomo

☐ Donna

Quanti anni ha?

☐ inferiore a 35 anni

☐ da 35 a 44 anni

☐ da 45 a 54 anni

☐ oltre 55 anni

Ha più di 50 anni?

☐ Sì

☐ No

Qual è il Titolo di studio più alto conseguito?

☐ Dottorato o specializzazione post-laurea (incluso Master Universitario, Tfa, SiSS...)

☐ Laurea magistrale, specialistica o Laurea “vecchio ordinamento”

☐ Diploma universitario o Laurea triennale

☐ Diploma di maturità

Quanti anni di servizio ha nella scuola (pre-ruolo+ruolo)?

☐ Meno di 2 anni

☐ Da 2 a 4 anni

☐ Da 5 a 10 anni

☐ Da 11 a 20 anni

☐ Da 21 a 30 anni

☐ Da 31 a 40 anni

☐ Oltre 40 anni

Quanti anni di servizio ha in questa scuola?

☐ Meno di 5 anni

☐ Da 5 a 10 anni

☐ Da 11 a 20 anni

☐ Da 21 a 30 anni

☐ Da 31 a 40 anni

☐ Oltre 40 anni

Che Ruolo svolge?

☐ Docente curricolare

☐ Docente di sostegno

Attualmente insegna/lavora presso:

- ☐ Scuola dell'Infanzia
☐ Scuola Primaria
☐ Scuola secondaria di I grado
☐ Scuola secondaria di II grado

Ci sono altri dipendenti pubblici tra i membri della Sua famiglia d'origine?

- ☐ Sì, uno dei miei genitori
☐ Sì, entrambi i miei genitori
☐ Sì, mio fratello/i/mia sorella(e)
☐ No

SEZIONE 1: Esperienze e attività religiose, volontarie e atteggiamenti familiari¹⁶

Negli anni passati, Le è mai capitato di svolgere qualcuna delle seguenti attività

SEZIONE 2: Motivazione al Servizio Pubblico, Orientamento all'alunno, Prestazione individuale, Burocrazia.

Con riferimento al Suo interesse per la politica e, più in particolare, per i processi di definizione/formulazione delle politiche quanto è d'accordo o in disaccordo con le affermazioni che seguono?

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In disaccordo | In completo disaccordo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| "Politica" è una parola nobile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mi interessa molto la ricerca di compromessi (dare/avere) nel processo di definizione delle politiche pubbliche | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Presto molta attenzione ai politici | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

¹⁶ Gli items di questa sezione non si riportano, perché alla fine non sono stati utilizzati. L'autore resta a disposizione nel fornirli.

Pensando al Suo desiderio di servire l'interesse pubblico, indichi il suo livello di accordo/disaccordo con le affermazioni sotto elencate

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In disaccordo | In completo disaccordo |
|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Non faccio fatica a interessarmi fortemente in quello che succede alla mia comunità | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Credo di contribuire alla mia comunità in modo disinteressato (senza far prevalere i miei obiettivi personali) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un servizio di pubblica utilità è veramente importante per me | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vorrei che i funzionari pubblici facessero ciò che è meglio per l'intera comunità, anche qualora ciò nuocesse ai miei interessi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ritengo che il servizio alla collettività sia un mio dovere Civico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Le affermazioni che seguono si riferiscono, in vario modo, al senso di sacrificio. Usando la scala a disposizione, può gentilmente indicare quanto sente di essere d'accordo con ciascuna di esse?

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In Disaccordo | In completo disaccordo |
|---|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Fare la differenza nella società, è per me più importante che raggiungere i miei obiettivi personali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Metto sempre il dovere prima di me stesso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Guadagnare bene, finanziariamente, è per me sicuramente meno importante che compiere delle buone azioni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Buona parte di ciò che faccio, è per una causa più ampia di me stesso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servire i cittadini mi darebbe soddisfazione anche se non venissi pagato per questo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Penso che le persone dovrebbero dare alla società più di quello che ricevono da essa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Io sono una di quelle rare persone che rischierebbe di rimetterci per aiutare qualcun altro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sono pronto a fare sacrifici enormi per il bene della società | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Le affermazioni che seguono si riferiscono, in vario modo, al senso di benevolenza, alla compassione e all'amore verso gli altri. Usando la scala a disposizione, può gentilmente indicare quanto sente di essere d'accordo con ciascuna di esse?

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In disaccordo | In completo disaccordo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Spesso agisco spinto dalla condizione di persone più svantaggiate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La maggior parte dei programmi sociali sono di troppa e vitale importanza per poterne fare a meno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E' difficile contenere le mie emozioni quando vedo persone in difficoltà | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Per me, il patriottismo include considerare il benessere degli altri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Spesso mi curo del benessere di persone che non conosco personalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gli eventi quotidiani mi fanno spesso pensare a quanto dipendiamo gli uni dagli altri | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nutro molta compassione verso quelle persone che, in una condizione di bisogno, fanno da sé il primo passo per risolvere i propri problemi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sono molti i programmi pubblici che appoggio con entusiasmo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Le affermazioni che seguono si riferiscono, in vario modo, al senso di benevolenza, alla compassione e all'amore verso un particolare destinatario, lo studente per esempio. Usando la scala a disposizione, può gentilmente indicare quanto sente di essere d'accordo con ciascuna di esse?

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In disaccordo | In completo disaccordo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Per me, lo studente è più importante delle regole formali che il mio lavoro richiede di seguire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mi gratifica sapere di aver aiutato ogni studente ad apprendere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La soddisfazione dello studente è importante perché così io so di aver fatto un buon lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E' importante mettere lo studente al centro dell'attenzione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pensando alla sua prestazione lavorativa, quanto è d'accordo con le affermazioni che seguono?

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In disaccordo | In completo disaccordo |
|--|-------------------------|-----------|---------|---------------|------------------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Secondo me, contribuisco al successo della mia scuola | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Penso di essere un/a bravo/a docente/dipendente/dirigente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Penso che sto lavorando bene in questa scuola | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In media, lavoro di più dei miei colleghi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Le affermazioni che seguono fanno riferimento ad alcuni elementi o vincoli che possono, in qualche modo, rendere più difficile lo svolgimento del lavoro. Pensando alla Scuola nella quale lavora, esprima la Sua opinione.

| | Completamente d'accordo | D'accordo | Incerto | In disaccordo | In completo disaccordo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ho l'autorità per cambiare i processi di lavoro per svolgere il mio lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A questa Scuola interessa più che io segua le procedure piuttosto che faccia un buon lavoro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Io devo sempre confrontarmi con il mio capo prima di prendere decisioni importanti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Sempre | Spesso | Qualche volta | Raramente | Mai |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le regole, i dettagli amministrativi e la "burocrazia" ostacolano il prestare attenzione alle nuove idee | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nel mio lavoro, anche le piccole questioni devono essere sottoposte alla decisione finale di un qualche superiore | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

APPENDICE B: TABELLE

Tabella 5: Statistiche descrittive delle variabili, indici e test.

| Variabile | Media | Deviazione standard | Skewness | Kurtosis | Shapiro_Wilk Test (p) |
|-----------|-------|------------------------|----------|----------|--------------------------|
| ETA' | 3.38 | 0.87 | -0.17 | 2.06 | 0.20570 |
| TITOLO | 2.78 | 1.1 | -0.06 | 1.61 | 0.00000 |
| JT | 4.36 | 1.21 | -0.58 | 3.32 | 0.00001 |
| OT | 2.26 | 1.13 | 0.45 | 2.26 | 0.00000 |
| APM1 | 2.86 | 1.21 | 0.16 | 2.14 | 0.57265 |
| APM2 | 3.25 | 1.05 | 0.05 | 2.33 | 0.41413 |
| APM3 | 3.4 | 1.16 | -0.14 | 2.09 | 0.29405 |
| CPI1 | 2.17 | 0.76 | 1.02 | 4.84 | 0.00000 |
| CPI2 | 2.06 | 0.72 | 0.98 | 5.2 | 0.00000 |
| CPI3 | 1.91 | 0.66 | 0.73 | 5.15 | 0.00000 |
| CPI4 | 1.92 | 0.78 | 0.92 | 4.48 | 0.00000 |
| CPI5 | 1.92 | 0.74 | 1.04 | 5.41 | 0.00000 |
| SS1 | 2.41 | 0.91 | 0.49 | 2.93 | 0.00010 |
| SS2 | 1.91 | 0.71 | 0.66 | 3.93 | 0.00000 |
| SS3 | 2.47 | 1.04 | 0.65 | 2.88 | 0.00000 |
| SS4 | 2.18 | 0.79 | 0.66 | 3.65 | 0.00000 |
| SS5 | 2.51 | 0.97 | 0.51 | 3.04 | 0.00038 |
| SS6 | 2.43 | 0.94 | 0.45 | 2.81 | 0.00040 |
| SS7 | 2.37 | 0.89 | 0.46 | 3.09 | 0.00082 |

| | | | | | |
|-----|------|------|-------|------|---------|
| SS8 | 2.59 | 0.89 | 0.2 | 2.94 | 0.25172 |
| C1 | 2.1 | 0.72 | 0.77 | 4.54 | 0.00000 |
| C2 | 2.42 | 0.78 | 0.45 | 3.3 | 0.00048 |
| C3 | 1.97 | 0.68 | 0.86 | 4.97 | 0.00000 |
| C4 | 2.34 | 0.83 | 0.68 | 3.61 | 0.00000 |
| C5 | 2.46 | 0.81 | 0.62 | 3.69 | 0.00003 |
| C6 | 2.09 | 0.73 | 1.03 | 5.44 | 0.00000 |
| C7 | 2.06 | 0.83 | 1.09 | 4.68 | 0.00000 |
| C8 | 2.8 | 0.89 | 0.37 | 3.2 | 0.02037 |
| P1 | 1.89 | 0.68 | 0.76 | 4.95 | 0.00000 |
| P2 | 1.8 | 0.59 | 0.46 | 4.7 | 0.00000 |
| P3 | 1.81 | 0.61 | 0.72 | 5.66 | 0.00000 |
| P4 | 2.65 | 1.03 | -0.03 | 2.27 | 0.00815 |
| UO1 | 1.77 | 0.73 | 0.91 | 4.16 | 0.00000 |
| UO2 | 1.53 | 0.57 | 0.61 | 3.31 | 0.00000 |
| UO3 | 1.61 | 0.65 | 0.89 | 3.89 | 0.00000 |
| UO4 | 1.6 | 0.69 | 1.12 | 4.65 | 0.00000 |
| RT1 | 3.01 | 0.99 | -0.01 | 2.61 | 1 |
| RT2 | 3.19 | 1.09 | -0.28 | 2.22 | 0.00069 |
| RT3 | 2.45 | 1.07 | -0.69 | 2.75 | 0 |
| RT4 | 2.43 | 0.9 | 0.28 | 2.98 | 0.02415 |
| RT5 | 2.5 | 1.08 | 0.33 | 2.5 | 0.07649 |

Tabella 8: Outer Model (Modello Esterno)

| Costrutto | Items | Weight | Loading | Comunalità | Ridondanza |
|-----------|-------|--------|---------|------------|------------|
| RT | RT2 | 0.7186 | 0.883 | 0.780 | 0.00000 |
| | RT4 | 0.4974 | 0.735 | 0.540 | 0.00000 |
| CI | ETA' | 0.3595 | 0.821 | 0.674 | 0.00000 |
| | JT | 0.5033 | 0.849 | 0.721 | 0.00000 |
| | OT | 0.3392 | 0.819 | 0.670 | 0.00000 |
| APM | APM1 | 0.6926 | 0.931 | 0.866 | 0.01078 |
| | APM2 | 0.0885 | 0.549 | 0.301 | 0.00375 |
| | APM3 | 0.3912 | 0.785 | 0.616 | 0.00766 |
| CPI | CPI1 | 0.2561 | 0.727 | 0.529 | 0.01069 |
| | CPI2 | 0.2583 | 0.750 | 0.563 | 0.01138 |
| | CPI3 | 0.2875 | 0.771 | 0.595 | 0.01202 |
| | CPI4 | 0.2297 | 0.696 | 0.584 | 0.00978 |
| | CPI5 | 0.3051 | 0.781 | 0.610 | 0.01233 |
| SS | SS1 | 0.1165 | 0.572 | 0.328 | 0.00618 |
| | SS2 | 0.2351 | 0.680 | 0.562 | 0.00871 |
| | SS3 | 0.1187 | 0.600 | 0.360 | 0.00679 |
| | SS4 | 0.2038 | 0.721 | 0.520 | 0.00981 |
| | SS5 | 0.1911 | 0.751 | 0.564 | 0.01063 |
| | SS6 | 0.1256 | 0.664 | 0.540 | 0.00831 |
| | SS7 | 0.2253 | 0.782 | 0.612 | 0.01154 |
| | SS8 | 0.1928 | 0.789 | 0.622 | 0.01174 |
| C | C1 | 0.1865 | 0.662 | 0.538 | 0.00902 |

| | | | | | |
|----|-----|--------|-------|-------|---------|
| | C2 | 0.1390 | 0.615 | 0.578 | 0.00779 |
| | C3 | 0.2648 | 0.738 | 0.544 | 0.01122 |
| | C4 | 0.2104 | 0.743 | 0.553 | 0.01139 |
| | C5 | 0.1721 | 0.688 | 0.573 | 0.00975 |
| | C6 | 0.2105 | 0.680 | 0.563 | 0.00954 |
| | C7 | 0.1717 | 0.648 | 0.519 | 0.00864 |
| | C8 | 0.1220 | 0.545 | 0.297 | 0.00612 |
| UO | UO1 | 0.2727 | 0.756 | 0.571 | 0.11420 |
| | UO2 | 0.3188 | 0.879 | 0.773 | 0.15461 |
| | UO3 | 0.3068 | 0.872 | 0.760 | 0.15202 |
| | UO4 | 0.2905 | 0.847 | 0.717 | 0.14346 |
| P | P1 | 0.3638 | 0.821 | 0.674 | 0.16700 |
| | P2 | 0.3385 | 0.871 | 0.759 | 0.18820 |
| | P3 | 0.3404 | 0.890 | 0.793 | 0.19649 |
| | P4 | 0.1870 | 0.553 | 0.506 | 0.07576 |

Tabella 9: Croosloadings

| | | RT | IC | APM | CPI | SS | C | UO | P |
|-----|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| RT | RT2 | 0.883 | -0.057 | 0.083 | -0.092 | -0.104 | -0.099 | -0.162 | -0.108 |
| | RT4 | 0.735 | -0.138 | -0.006 | -0.077 | -0.072 | -0.088 | 0.000 | 0.023 |
| IC | Età | -0.103 | 0.820 | -0.074 | -0.066 | -0.048 | -0.044 | -0.056 | -0.079 |
| | JT | -0.071 | 0.848 | -0.094 | -0.082 | -0.078 | -0.077 | -0.096 | -0.128 |
| | OT | -0.110 | 0.818 | -0.080 | -0.055 | -0.030 | -0.050 | -0.0398 | -0.049 |
| APM | APM1 | 0.059 | -0.125 | 0.930 | 0.278 | 0.186 | 0.182 | 0.047 | -0.008 |
| | APM2 | -0.010 | 0.003 | 0.549 | 0.132 | 0.113 | 0.138 | 0.029 | 0.057 |
| | APM3 | 0.043 | -0.038 | 0.784 | 0.240 | 0.156 | 0.165 | 0.044 | 0.066 |

| | | | | | | | | | |
|-----|------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CPI | CPI1 | -0.090 | -0.055 | 0.236 | 0.727 | 0.386 | 0.298 | 0.200 | 0.240 |
| | CPI2 | -0.105 | -0.074 | 0.168 | 0.750 | 0.413 | 0.241 | 0.204 | 0.228 |
| | CPI3 | -0.081 | -0.036 | 0.203 | 0.771 | 0.367 | 0.296 | 0.262 | 0.246 |
| | CPI4 | -0.028 | -0.064 | 0.180 | 0.695 | 0.393 | 0.289 | 0.224 | 0.182 |
| | CPI5 | -0.078 | -0.082 | 0.310 | 0.781 | 0.461 | 0.412 | 0.297 | 0.229 |
| SS | SS1 | -0.031 | 0.002 | 0.098 | 0.413 | 0.572 | 0.303 | 0.135 | 0.158 |
| | SS2 | -0.080 | -0.110 | 0.047 | 0.414 | 0.679 | 0.376 | 0.261 | 0.296 |
| | SS3 | -0.025 | -0.031 | 0.178 | 0.295 | 0.600 | 0.323 | 0.167 | 0.126 |
| | SS4 | -0.094 | -0.048 | 0.141 | 0.382 | 0.721 | 0.476 | 0.235 | 0.250 |
| | SS5 | -0.128 | -0.039 | 0.176 | 0.357 | 0.750 | 0.456 | 0.231 | 0.210 |
| | SS6 | -0.061 | -0.033 | 0.156 | 0.305 | 0.663 | 0.364 | 0.121 | 0.175 |
| | SS7 | -0.105 | -0.057 | 0.167 | 0.425 | 0.782 | 0.479 | 0.292 | 0.243 |
| | SS8 | -0.055 | -0.016 | 0.188 | 0.421 | 0.788 | 0.476 | 0.231 | 0.248 |
| C | C1 | -0.058 | -0.091 | 0.126 | 0.250 | 0.459 | 0.661 | 0.270 | 0.180 |
| | C2 | -0.066 | -0.067 | 0.231 | 0.313 | 0.377 | 0.615 | 0.190 | 0.139 |
| | C3 | -0.092 | -0.078 | 0.088 | 0.322 | 0.431 | 0.737 | 0.399 | 0.245 |
| | C4 | -0.063 | -0.034 | 0.172 | 0.281 | 0.401 | 0.743 | 0.314 | 0.210 |
| | C5 | -0.113 | -0.057 | 0.092 | 0.255 | 0.423 | 0.687 | 0.210 | 0.202 |
| | C6 | -0.121 | -0.022 | 0.140 | 0.298 | 0.348 | 0.680 | 0.297 | 0.214 |
| | C7 | -0.018 | -0.015 | 0.126 | 0.262 | 0.384 | 0.647 | 0.243 | 0.207 |
| | C8 | -0.076 | 0.001 | 0.163 | 0.244 | 0.355 | 0.545 | 0.145 | 0.162 |
| UO | UO1 | -0.082 | -0.027 | -0.033 | 0.227 | 0.257 | 0.333 | 0.755 | 0.324 |
| | UO2 | -0.129 | -0.067 | 0.055 | 0.312 | 0.289 | 0.338 | 0.879 | 0.414 |
| | UO3 | -0.083 | -0.082 | 0.065 | 0.251 | 0.267 | 0.351 | 0.871 | 0.404 |
| | UO4 | -0.094 | -0.097 | 0.082 | 0.285 | 0.243 | 0.347 | 0.847 | 0.356 |
| P | P1 | -0.120 | -0.117 | 0.010 | 0.311 | 0.317 | 0.279 | 0.386 | 0.820 |
| | P2 | -0.047 | -0.085 | 0.039 | 0.223 | 0.255 | 0.242 | 0.403 | 0.871 |
| | P3 | -0.099 | -0.053 | 0.016 | 0.262 | 0.253 | 0.255 | 0.389 | 0.890 |
| | P4 | 0.145 | -0.105 | 0.012 | 0.132 | 0.167 | 0.143 | 0.207 | 0.552 |

Tabella 12: Validazione Bootstrap (weights e loadings)

| | Original | Media.Boot | SE | perc.025 | perc. 975 |
|---------|----------|------------|--------|----------|-----------|
| WEIGHTS | | | | | |
| RT2 | 0.7186 | 0.714 | 0.1987 | 0.3529 | 0.968 |
| RT4 | 0.4974 | 0.468 | 0.1821 | 0.0835 | 0.821 |
| Età | 0.3595 | 0.379 | 0.0895 | 0.2090 | 0.584 |
| JT | 0.5033 | 0.482 | 0.1141 | 0.2779 | 0.724 |
| OT | 0.3392 | 0.335 | 0.0814 | 0.1956 | 0.487 |
| APM1 | 0.6926 | 0.614 | 0.2436 | 0.1779 | 1.138 |
| APM2 | 0.0885 | 0.137 | 0.2598 | -0.5333 | 0.494 |
| APM3 | 0.3912 | 0.375 | 0.2144 | -0.1270 | 0.651 |
| CPI1 | 0.2561 | 0.257 | 0.0253 | 0.2080 | 0.303 |
| CPI2 | 0.2583 | 0.259 | 0.0239 | 0.2134 | 0.306 |
| CPI3 | 0.2875 | 0.289 | 0.0229 | 0.2522 | 0.325 |
| CPI4 | 0.2297 | 0.231 | 0.0312 | 0.1734 | 0.285 |
| CPI5 | 0.3051 | 0.301 | 0.0265 | 0.2539 | 0.360 |
| SS1 | 0.1165 | 0.113 | 0.0260 | 0.0625 | 0.163 |
| SS2 | 0.2351 | 0.236 | 0.0285 | 0.1885 | 0.300 |
| SS3 | 0.1187 | 0.119 | 0.0262 | 0.0708 | 0.167 |
| SS4 | 0.2038 | 0.205 | 0.0213 | 0.1646 | 0.248 |
| SS5 | 0.1911 | 0.191 | 0.0185 | 0.1473 | 0.228 |
| SS6 | 0.1256 | 0.130 | 0.0218 | 0.0880 | 0.178 |
| SS7 | 0.2253 | 0.223 | 0.0206 | 0.1867 | 0.267 |
| SS8 | 0.1928 | 0.189 | 0.0222 | 0.1478 | 0.231 |
| C1 | 0.1865 | 0.185 | 0.0318 | 0.1198 | 0.238 |
| C2 | 0.1390 | 0.137 | 0.0263 | 0.0884 | 0.188 |

| | | | | | |
|----------|--------|-------|--------|--------|-------|
| C3 | 0.2648 | 0.269 | 0.0237 | 0.2293 | 0.319 |
| C4 | 0.2104 | 0.211 | 0.0188 | 0.1809 | 0.259 |
| C5 | 0.1721 | 0.174 | 0.0228 | 0.1291 | 0.216 |
| C6 | 0.2105 | 0.210 | 0.0232 | 0.1732 | 0.255 |
| C7 | 0.1717 | 0.172 | 0.0231 | 0.1211 | 0.212 |
| C8 | 0.1220 | 0.119 | 0.0240 | 0.0656 | 0.160 |
| UO1 | 0.2727 | 0.271 | 0.0146 | 0.2449 | 0.297 |
| UO2 | 0.3188 | 0.320 | 0.0131 | 0.2946 | 0.347 |
| UO3 | 0.3068 | 0.308 | 0.0126 | 0.2809 | 0.331 |
| UO4 | 0.2905 | 0.292 | 0.0117 | 0.2709 | 0.313 |
| P1 | 0.3638 | 0.357 | 0.0223 | 0.3224 | 0.402 |
| P2 | 0.3385 | 0.341 | 0.0169 | 0.3153 | 0.373 |
| P3 | 0.3404 | 0.341 | 0.0183 | 0.3061 | 0.376 |
| P4 | 0.1870 | 0.189 | 0.0275 | 0.1341 | 0.238 |
| LOADINGS | | | | | |
| RT2 | 0.883 | 0.876 | 0.0916 | 0.6376 | 0.997 |
| RT4 | 0.735 | 0.688 | 0.1962 | 0.3692 | 0.912 |
| Età | 0.821 | 0.826 | 0.0483 | 0.7034 | 0.909 |
| JT | 0.849 | 0.833 | 0.0581 | 0.7133 | 0.941 |
| OT | 0.819 | 0.813 | 0.0481 | 0.7240 | 0.891 |
| APM1 | 0.931 | 0.851 | 0.1848 | 0.5738 | 0.992 |
| APM2 | 0.549 | 0.558 | 0.2263 | 0.0005 | 0.819 |
| APM3 | 0.785 | 0.746 | 0.1876 | 0.1647 | 0.919 |
| CPI1 | 0.727 | 0.724 | 0.0378 | 0.6324 | 0.783 |
| CPI2 | 0.750 | 0.750 | 0.0307 | 0.6920 | 0.810 |

| | | | | | |
|------|-------|-------|--------|--------|-------|
| CPI3 | 0.771 | 0.770 | 0.0223 | 0.7306 | 0.818 |
| CPI4 | 0.696 | 0.691 | 0.0385 | 0.6110 | 0.769 |
| CPI5 | 0.781 | 0.782 | 0.0261 | 0.7339 | 0.832 |
| SS1 | 0.572 | 0.561 | 0.0461 | 0.4664 | 0.652 |
| SS2 | 0.680 | 0.680 | 0.0284 | 0.6180 | 0.733 |
| SS3 | 0.600 | 0.596 | 0.0426 | 0.5172 | 0.660 |
| SS4 | 0.721 | 0.725 | 0.0270 | 0.6704 | 0.772 |
| SS5 | 0.751 | 0.749 | 0.0271 | 0.7025 | 0.803 |
| SS6 | 0.664 | 0.665 | 0.0342 | 0.5975 | 0.728 |
| SS7 | 0.782 | 0.780 | 0.0218 | 0.7349 | 0.816 |
| SS8 | 0.789 | 0.786 | 0.0241 | 0.7328 | 0.830 |
| C1 | 0.662 | 0.658 | 0.0441 | 0.5743 | 0.729 |
| C2 | 0.615 | 0.606 | 0.0465 | 0.5214 | 0.679 |
| C3 | 0.738 | 0.738 | 0.0223 | 0.6963 | 0.780 |
| C4 | 0.743 | 0.741 | 0.0274 | 0.6706 | 0.783 |
| C5 | 0.688 | 0.684 | 0.0364 | 0.6075 | 0.737 |
| C6 | 0.680 | 0.677 | 0.0376 | 0.6036 | 0.739 |
| C7 | 0.648 | 0.645 | 0.0356 | 0.5775 | 0.700 |
| C8 | 0.545 | 0.534 | 0.0473 | 0.4245 | 0.616 |
| UO1 | 0.756 | 0.751 | 0.0280 | 0.7000 | 0.799 |
| UO2 | 0.879 | 0.879 | 0.0113 | 0.8569 | 0.898 |
| UO3 | 0.872 | 0.872 | 0.0147 | 0.8423 | 0.899 |
| UO4 | 0.847 | 0.846 | 0.0172 | 0.8116 | 0.874 |
| P1 | 0.821 | 0.820 | 0.0228 | 0.7709 | 0.858 |
| P2 | 0.871 | 0.873 | 0.0192 | 0.8339 | 0.904 |

| | | | | | |
|----|-------|-------|--------|----------|-------|
| P3 | 0.890 | 0.890 | 0.0188 | 0.8559 | 0.919 |
| P4 | 0.553 | 0.555 | 0.0449 | 0.467391 | 0.645 |

SE:Standard Error; Media Boot: Media Bootstrap.

Tabella 14: Validazione Bootstrap per R^2

| | Original | Media Bootstrap | SE | perc.025 | perc.975 |
|-----|----------|-----------------|--------|----------|----------|
| APM | 0.0124 | 0.0186 | 0.0112 | 0.00287 | 0.0414 |
| CPI | 0.0202 | 0.0270 | 0.0115 | 0.00879 | 0.0541 |
| SS | 0.0189 | 0.0243 | 0.0119 | 0.00574 | 0.0499 |
| C | 0.0206 | 0.0267 | 0.0132 | 0.00575 | 0.0530 |
| UO | 0.1999 | 0.2084 | 0.0381 | 0.13847 | 0.2859 |
| P | 0.2479 | 0.2607 | 0.0457 | 0.17308 | 0.3435 |

Tabella 15: Validazione bootstrap per i Path-coefficients legame diretto PSM-individual performance con PSM dimensionale e PSM globale (PSM_g)

| Legami | Original | Mean.Boot | Std.Error | perc.025 | perc.975 |
|----------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| APM → P | -0.00745 | 0.000571 | 0.0805 | -0.1907 | 0.155 |
| CPI → P | 0.16954 | 0.166785 | 0.0536 | 0.0721 | 0.274 |
| SS → P | 0.14765 | 0.153461 | 0.0572 | 0.0320 | 0.234 |
| C → P | 0.14316 | 0.154741 | 0.0567 | 0.0649 | 0.265 |
| PSM _g → P | 0.374 | 0.388001 | 0.0419 | 0.3082 | 0.473 |

Tabella 16: Effetti Totali

| | Original | Mean.Boot | Std.Error | perc.025 | perc.975 |
|----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| RT → IC | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.000000 |
| RT → APM | 0.0461 | 0.0473 | 0.0539 | -0.0609 | 0.137070 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.1191 | 0.0484 | -0.1853 | -0.008800 |

| | | | | | |
|---------|---------|---------|--------|---------|-----------|
| RT →SS | -0.1205 | -0.1236 | 0.0467 | -0.2112 | -0.032574 |
| RT →C | -0.1249 | -0.1268 | 0.0484 | -0.2139 | -0.041995 |
| RT →UO | -0.0702 | -0.0712 | 0.0226 | -0.1125 | -0.026826 |
| RT→ P | -0.0624 | -0.0636 | 0.0201 | -0.0932 | -0.022788 |
| IC →APM | -0.0966 | -0.0990 | 0.0535 | -0.1846 | -0.007265 |
| IC →CPI | -0.0968 | -0.1089 | 0.0384 | -0.1817 | -0.042674 |
| IC →SS | -0.0805 | -0.0868 | 0.0406 | -0.1635 | 0.000808 |
| IC →C | -0.0859 | -0.0971 | 0.0405 | -0.1790 | -0.028095 |
| IC→ UO | -0.0416 | -0.0490 | 0.0193 | -0.0876 | -0.016028 |
| IC →P | -0.0342 | -0.0385 | 0.0192 | -0.0797 | -0.001186 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0600 | 0.0377 | -0.1320 | 0.018061 |
| APM→ P | -0.0910 | -0.0737 | 0.0566 | -0.1675 | 0.031694 |
| CPI →UO | 0.1911 | 0.1885 | 0.0431 | 0.1116 | 0.267567 |
| CPI→ P | 0.1880 | 0.1812 | 0.0617 | 0.0506 | 0.305145 |
| SS →UO | 0.0364 | 0.0404 | 0.0497 | -0.0614 | 0.135408 |
| SS →P | 0.1461 | 0.1560 | 0.0621 | 0.0490 | 0.279306 |
| C →UO | 0.3217 | 0.3205 | 0.0457 | 0.2303 | 0.401847 |
| C →P | 0.1513 | 0.1473 | 0.0507 | 0.0315 | 0.231289 |
| UO→ P | 0.3561 | 0.3587 | 0.0407 | 0.2753 | 0.425142 |

Tabella 18: Analisi multi-gruppo: Contesto agiato(G1) vs Contesto disagiato(G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|----------|---------|---------|---------|--------|----------|
| RT → APM | 0.0461 | 0.0515 | 0.0769 | 0.0254 | 0.7921 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.0768 | -0.1631 | 0.0863 | 0.2970 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.1010 | -0.0802 | 0.0208 | 0.8515 |
| RT → C | -0.1249 | -0.1470 | -0.0610 | 0.0860 | 0.3564 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.0740 | -0.1084 | 0.0344 | 0.6832 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.0334 | -0.2166 | 0.1832 | 0.0495** |
| IC → SS | -0.0805 | -0.1086 | -0.0707 | 0.0378 | 0.6436 |
| IC → C | -0.0859 | -0.1050 | -0.0784 | 0.0266 | 0.7525 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0995 | -0.0075 | 0.0919 | 0.2475 |
| APM→ P | -0.0635 | -0.0859 | -0.0659 | 0.0201 | 0.9307 |

| | | | | | |
|----------|--------|---------|---------|--------|----------|
| CPI → UO | 0.1911 | 0.2389 | 0.1014 | 0.1375 | 0.2178 |
| CPI → P | 0.1200 | 0.2303 | -0.0505 | 0.2809 | 0.0099** |
| SS → UO | 0.0364 | -0.0552 | 0.1777 | 0.2328 | 0.0297** |
| SS → P | 0.1331 | 0.1344 | 0.1392 | 0.0048 | 0.9604 |
| C → UO | 0.3217 | 0.3812 | 0.2400 | 0.1412 | 0.0693 |
| C → P | 0.0367 | -0.0043 | 0.1342 | 0.1385 | 0.1881 |
| UO → P | 0.3561 | 0.3412 | 0.3629 | 0.0217 | 0.7723 |

****significant 5%**

Tabella 19: Analisi multi-gruppo: Over 50 (G1) vs Under 50 (G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|----------|---------|---------|---------|--------|---------|
| RT → APM | 0.0461 | -0.0508 | 0.1308 | 0.1815 | 0.0990 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.1064 | -0.1303 | 0.0239 | 0.8020 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.0851 | -0.1627 | 0.0775 | 0.4257 |
| RT → C | -0.1249 | -0.1636 | -0.0986 | 0.0650 | 0.4752 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.0139 | -0.0687 | 0.0548 | 0.5248 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.0730 | -0.1746 | 0.1016 | 0.2772 |
| IC → SS | -0.0805 | -0.1246 | -0.0864 | 0.0382 | 0.5941 |
| IC → C | -0.0859 | -0.1440 | -0.0634 | 0.0806 | 0.2871 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0520 | -0.0983 | 0.0463 | 0.6040 |
| APM→ P | -0.0635 | 0.0322 | -0.1461 | 0.1783 | 0.0990 |
| CPI → UO | 0.1911 | 0.1483 | 0.2195 | 0.0711 | 0.4455 |
| CPI → P | 0.1200 | 0.1846 | 0.0513 | 0.1333 | 0.2079 |
| SS → UO | 0.0364 | -0.0110 | 0.0978 | 0.1088 | 0.1881 |
| SS → P | 0.1331 | 0.0406 | 0.2194 | 0.1788 | 0.0792 |
| C → UO | 0.3217 | 0.3829 | 0.2762 | 0.1067 | 0.2376 |
| C → P | 0.0367 | 0.0222 | 0.0647 | 0.0425 | 0.6832 |
| UO → P | 0.3561 | 0.3803 | 0.3349 | 0.0454 | 0.6634 |

****significant 5%**

Tabella 20: Analisi multi-gruppo: Job Tenure <20 (G1) vs Job Tenure >20 (G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|--------|--------|----|----|-------|---------|
|--------|--------|----|----|-------|---------|

| | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|--------|----------|
| RT → APM | 0.0461 | 0.1022 | -0.0723 | 0.1745 | 0.1287 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.1613 | -0.0644 | 0.0969 | 0.3366 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.1603 | -0.0703 | 0.0899 | 0.4158 |
| RT → C | -0.1249 | -0.1274 | -0.1219 | 0.0055 | 0.9802 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.0674 | 0.0389 | 0.1064 | 0.2970 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.0761 | -0.1388 | 0.0628 | 0.4059 |
| IC → SS | -0.0805 | 0.0416 | -0.1069 | 0.1484 | 0.0792 |
| IC → C | -0.0859 | 0.0133 | -0.1276 | 0.1409 | 0.1485 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0624 | -0.0781 | 0.0157 | 0.9109 |
| APM→ P | -0.0635 | -0.0910 | 0.0749 | 0.1659 | 0.0693 |
| CPI → UO | 0.1911 | 0.2450 | 0.1297 | 0.1153 | 0.2574 |
| CPI → P | 0.1200 | -0.0115 | 0.2148 | 0.2263 | 0.0297** |
| SS → UO | 0.0364 | 0.0923 | -0.0104 | 0.1028 | 0.3168 |
| SS → P | 0.1331 | 0.1780 | 0.0551 | 0.1229 | 0.3861 |
| C → UO | 0.3217 | 0.2462 | 0.3927 | 0.1465 | 0.0990 |
| C → P | 0.0367 | 0.0167 | 0.0549 | 0.0382 | 0.8020 |
| UO → P | 0.3561 | 0.3997 | 0.3422 | 0.0575 | 0.4851 |

**significant 5%

Tabella 21: Analisi multi-gruppo: Organizational Tenure <10 (G1) vs Organizational Tenure >10 (G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|----------|---------|---------|---------|--------|----------|
| RT → APM | 0.0461 | 0.0649 | -0.0476 | 0.1125 | 0.3960 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.1558 | -0.0629 | 0.0930 | 0.3564 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.2170 | 0.0203 | 0.2373 | 0.0396** |
| RT → C | -0.1249 | -0.1437 | -0.0957 | 0.0480 | 0.7129 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.0087 | 0.0177 | 0.0263 | 0.7624 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.1175 | -0.1372 | 0.0197 | 0.8020 |
| IC → SS | -0.0805 | -0.0767 | -0.1373 | 0.0605 | 0.4059 |
| IC → C | -0.0859 | -0.0426 | -0.1419 | 0.0994 | 0.2178 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.1389 | -0.0033 | 0.1356 | 0.0990 |
| APM→ P | -0.0635 | -0.0591 | 0.0545 | 0.1136 | 0.2970 |
| CPI → UO | 0.1911 | 0.2450 | 0.0888 | 0.1561 | 0.0792 |

| | | | | | |
|---------|--------|---------|---------|--------|----------|
| CPI → P | 0.1200 | 0.0505 | 0.1770 | 0.1265 | 0.2574 |
| SS → UO | 0.0364 | 0.0925 | -0.0167 | 0.1093 | 0.2475 |
| SS → P | 0.1331 | 0.2390 | -0.0095 | 0.2485 | 0.0198** |
| C → UO | 0.3217 | 0.2487 | 0.4336 | 0.1849 | 0.0297** |
| C → P | 0.0367 | -0.0440 | 0.1305 | 0.1745 | 0.1287 |
| UO → P | 0.3561 | 0.3583 | 0.3409 | 0.0174 | 0.9208 |

***significant 5%*

Tabella 22: Analisi multi-gruppo: Docenti di sostegno (G1) vs Docenti curricolari (G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|----------|---------|---------|---------|--------|----------|
| RT → APM | 0.0461 | -0.1041 | 0.0908 | 0.1949 | 0.1782 |
| RT → CPI | -0.1154 | -0.2477 | -0.0846 | 0.1631 | 0.2178 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.3785 | -0.0557 | 0.3229 | 0.0198** |
| RT → C | -0.1249 | -0.2605 | -0.0942 | 0.1663 | 0.1782 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.2730 | -0.0313 | 0.2417 | 0.1089 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.1845 | -0.0776 | 0.1069 | 0.4554 |
| IC → SS | -0.0805 | -0.0670 | -0.0770 | 0.0100 | 0.9208 |
| IC → C | -0.0859 | -0.1195 | -0.0927 | 0.0268 | 0.8119 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0349 | -0.0930 | 0.0581 | 0.5545 |
| APM→ P | -0.0635 | -0.1655 | -0.0203 | 0.1453 | 0.2673 |
| CPI → UO | 0.1911 | 0.0787 | 0.2260 | 0.1473 | 0.2475 |
| CPI → P | 0.1200 | -0.1116 | 0.1656 | 0.2772 | 0.0396** |
| SS → UO | 0.0364 | -0.0107 | 0.0476 | 0.0583 | 0.6733 |
| SS → P | 0.1331 | 0.2881 | 0.0768 | 0.2114 | 0.1980 |
| C → UO | 0.3217 | 0.3543 | 0.3184 | 0.0359 | 0.8119 |
| C → P | 0.0367 | 0.0446 | 0.0524 | 0.0078 | 0.9802 |
| UO → P | 0.3561 | 0.2883 | 0.3781 | 0.0897 | 0.4059 |

***significant 5%*

Tabella 23: Analisi multi-gruppo: Docenti del I ciclo di istruzione (G1) vs Docenti del II ciclo di istruzione (G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|----------|--------|--------|---------|--------|---------|
| RT → APM | 0.0461 | 0.0821 | -0.0208 | 0.1030 | 0.3762 |

| | | | | | |
|----------|---------|---------|---------|--------|----------|
| RT → CPI | -0.1154 | -0.1202 | -0.1265 | 0.0063 | 0.9505 |
| RT → SS | -0.1205 | -0.0511 | -0.2041 | 0.1530 | 0.1485 |
| RT → C | -0.1249 | -0.0742 | -0.1573 | 0.0831 | 0.3861 |
| IC → APM | -0.0966 | -0.1039 | -0.1188 | 0.0150 | 0.8911 |
| IC → CPI | -0.0968 | -0.1119 | -0.0872 | 0.0247 | 0.7822 |
| IC → SS | -0.0805 | -0.0792 | -0.0830 | 0.0038 | 0.9802 |
| IC → C | -0.0859 | -0.0893 | -0.0675 | 0.0218 | 0.7624 |
| APM→ UO | -0.0770 | -0.0165 | -0.0504 | 0.0339 | 0.7624 |
| APM→ P | -0.0635 | -0.1280 | -0.0526 | 0.0754 | 0.4356 |
| CPI → UO | 0.1911 | 0.0285 | 0.3836 | 0.3551 | 0.0099** |
| CPI → P | 0.1200 | 0.0589 | 0.2432 | 0.1844 | 0.1386 |
| SS → UO | 0.0364 | 0.1244 | -0.0925 | 0.2169 | 0.0396** |
| SS → P | 0.1331 | 0.0989 | 0.1465 | 0.0476 | 0.6931 |
| C → UO | 0.3217 | 0.2652 | 0.3642 | 0.0989 | 0.2871 |
| C → P | 0.0367 | 0.1258 | -0.0530 | 0.1788 | 0.1782 |
| UO → P | 0.3561 | 0.3182 | 0.3635 | 0.0452 | 0.6733 |

***significant 5%*

Tabella 24: Analisi multi-gruppo: Presenza di familiari dipendenti pubblici (G1) vs Assenza di familiari dipendenti pubblici (G2)

| Legami | Global | G1 | G2 | G1-G2 | P.value |
|----------|---------|---------|---------|--------|----------|
| RT → APM | -0.0317 | 0.1242 | -0.1323 | 0.2566 | 0.0198** |
| RT → CPI | -0.2141 | 0.2490 | -0.2249 | 0.4738 | 0.0891 |
| RT → SS | -0.2280 | 0.2122 | -0.2961 | 0.5084 | 0.0792 |
| RT → C | -0.1833 | 0.1140 | -0.2349 | 0.3489 | 0.4059 |
| IC → APM | -0.1588 | -0.1531 | -0.1331 | 0.0201 | 0.9406 |
| IC → CPI | -0.1297 | -0.0763 | -0.1163 | 0.0400 | 0.6337 |
| IC → SS | -0.0894 | -0.0179 | -0.1430 | 0.1250 | 0.1386 |
| IC → C | -0.0824 | -0.0606 | -0.1130 | 0.0524 | 0.6040 |
| APM→ UO | -0.0767 | -0.0046 | -0.1476 | 0.1430 | 0.0594 |
| APM→ P | -0.0702 | -0.0160 | -0.0588 | 0.0427 | 0.7228 |
| CPI → UO | 0.1902 | 0.2499 | 0.1536 | 0.0963 | 0.3366 |
| CPI → P | 0.1235 | 0.1981 | 0.0504 | 0.1477 | 0.0990 |

| | | | | | |
|---------|--------|---------|---------|--------|----------|
| SS → UO | 0.0354 | 0.0121 | 0.0219 | 0.0098 | 0.9307 |
| SS → P | 0.1316 | -0.0669 | 0.3099 | 0.3768 | 0.0099** |
| C → UO | 0.3209 | 0.3392 | 0.3284 | 0.0108 | 0.8911 |
| C → P | 0.0376 | 0.1834 | -0.0937 | 0.2771 | 0.0099** |
| UO → P | 0.3560 | 0.3663 | 0.3298 | 0.0365 | 0.7228 |

***significant 5%*